



UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

Departamento de Organización

PROYECTO FIN DE CARRERA

**ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN EL
MERCADO INTERNACIONAL DE UN FABRICANTE
ALEMÁN DE EQUIPOS DE BOMBEO MEDIANTE LA
CREACIÓN DE FILIALES**

Autor: Elena Magán Martín-Palomino

Tutor: Juan I. Castillo Tello

Leganés, Septiembre de 2015

Agradecimientos.

Quiero dar las gracias a mi familia, que me ha aguantado durante los meses de exámenes con paciencia infinita.

- A mi padre porque a pesar de que ha sido la persona más dura conmigo, sin él nunca hubiera llegado hasta aquí.
- A mi madre porque ha hecho todo lo posible para que nunca tirara la toalla, con su sutil manera de ayudar sin parecer que ayudaba, gracias por saber hacer que me relaje y haberme cuidado siempre que lo he necesitado.
- A Nono por tocarme las narices cuando estudiaba en casa, pero luego dándome sus consejos políticamente correctos.
- A mi Yaya por todas esas noches de estudio en su casa, que como le decía a ella, asignatura que estudiaba allí, asignatura que aprobaba (gracias por pedir por mi), no era mentira cuando te decía que era el sitio donde más relajada estudiaba, seguro que era por tú compañía.

A mis amigas, primas, hermano y novio, por esas infernales épocas de vivir en la biblioteca, con vosotros han sido menos malas (que no buenas ;D).

A Juan, mi tutor, por haber creído en el proyecto desde el primer momento, y haber estado siempre disponible cuando he necesitado consejo, gracias.

Y en especial quiero darle las gracias a Unai, ya que no solo ha estado apoyándome durante esta última etapa del proyecto, sino que lleva años sufriendo conmigo lo dura que es la Carlos III, y los dos sabemos que hemos llegado a ser Ingenieros gracias a habernos conocido. Por duro que haya sido el camino para llegar al final, comenzararlo fue la mejor decisión que pude tomar, ya que ahora formas y formarás parte de mi vida.

Este proyecto va dedicado a todos los que os sentís aliviados de que por fin lo haya acabado, sin vosotros no lo hubiera conseguido.

Por Unai y mi padre, vosotros sabéis por qué.

Os quiero

Índice general

Agradecimientos.....	iii
Índice general	v
Índice figuras	x
Índice tablas.....	xi
Índice gráficas.....	xii
1.Introducción	1
1.1 México.....	3
2. Resumen ejecutivo	5
3. Internacionalización, estrategias de entrada a mercados externos.....	7
3.1 Introducción.....	7
3.2 Marco teórico.....	7
3.2.1 La internacionalización de la empresa	7
3.2.2 Estrategias de entrada a mercados externos	9
3.2.3 Acuerdos contractuales	10
3.2.4 Exportación	11
3.2.5 Inversión Directa Extranjera.....	13
3.2.6 Conclusiones	13
4. Filiales	15
5. Estudio del caso	17
6. Descripción de la organización	19
6.1 Objetivos corporativos.....	20
6.2 Características del servicio.....	21
6.3 Producto.....	22
6.3.1 Bombas de membrana	22
6.3.1.1 Bombas electromecánicas	22
6.3.1.2 Bombas Compactas de pistón-membrana.....	23
6.3.1.3 Bombas Hidráulicas de membrana Simple	23
6.3.1.4 Bombas Hidráulicas de membrana doble, triple y cuádruple.....	24
6.3.2 Bombas de pistón.....	24
6.3.2.1 Bombas alta presión, serie HP.	25
6.3.2.2 Bombas de manejo de sólidos, serie SH	25
6.4 Aplicaciones	26
6.4.1 Desagüe fondo de minas: la experiencia de un experto desde 1947	26
6.4.2 Descarga espesador	27
6.4.3 Relleno de mina	27
6.4.4 Transporte de relaves: lodos con un alto porcentaje de sólidos	28
6.4.5 Alimentación de autoclaves.....	28
6.4.6 Alimentación de filtros prensa.....	28
6.4.7 Limpieza de telas de filtros	29
6.4.8 Suministro de agua para sellos: caudal siempre fiable, constante y con alto rendimiento	29
6.4.9 Transporte pasta – Condiciones: alto contenido de sólidos, alta presión y medios abrasivos.	29
7. Estudio del sector	31
7.1 Introducción al sector	31
7.2 Principales magnitudes y tendencia	34

7.2.1 Conclusiones	37
7.3 Estructura del sector	38
7.3.1 Competencia	40
7.3.2 Presencia en México	42
8. Objetivos.....	43
8.1 Objetivos a corto-medio plazo.....	43
8.2 Objetivos a largo plazo.....	44
9. Plan de negocio.....	45
9.1 Análisis de la Oportunidad	45
9.2 La empresa	46
9.2.1 Estructura de la filial	48
9.3 Misión, visión y valores	50
9.3.1 Conclusiones	53
9.4 Análisis DAFO	53
9.4.1 Debilidades.....	54
9.4.2 Amenazas	55
9.4.3 Fortalezas	55
9.4.4 Oportunidades	56
9.4.5 Resumen DAFO	56
10. Análisis del ambiente externo del mercado y su competencia.....	59
10.1 Análisis PESTEL	60
10.1.1 Análisis político	61
10.1.2 Análisis económico.....	62
10.1.2.1 Comercio exterior	65
10.1.2.2 Distribución del comercio por productos	66
10.1.3 Análisis sociocultural.....	66
10.1.3.1 Visión humana	66
10.1.3.2 Visión empresarial	67
10.1.4 Análisis tecnológico.....	67
10.1.4.1 Caudal vs Presión	68
10.1.4.2 Caudal vs Viscosidad	68
10.1.4.3 Eficiencia vs presión	69
10.1.4.4 Eficiencia vs Viscosidad	70
10.1.4.5 Punto de trabajo	70
10.1.4.6 Costes de explotación	70
10.1.5 Legal	72
10.1.5.1 Marco legal de inversiones extranjeras/incentivos a la inversión.....	72
10.1.5.2 Inversión neutra	72
10.1.5.3 Establecimiento de Empresas.....	73
10.1.5.3.1 Apertura de una oficina de representación.....	73
10.1.5.3.2 Establecimiento de una sucursal	74
10.1.5.3.3 Constitución de una sociedad mercantil.....	74
10.1.5.3.4 Contrato de asociación	74
10.1.6 Análisis medioambiental (ecológico)	76
10.2 Modelo estratégico.....	79
10.2.1 Vía de la posición competitiva	79
10.2.3 Vía del cliente.....	79
10.2.3 Vía del producto.....	80
10.3 Análisis del mercado	80
10.3.1 Principales centros industriales y comerciales	81

10.3.2 La red de distribución y comercialización en México	81
10.3.2.1 Venta directa a cliente final	81
10.3.2.2 Representante/Agente de ventas	82
10.3.2.3 Importadores / Distribuidores	82
10.3.3 Potenciales Clientes	83
10.3.4 Análisis de la competencia	83
10.3.5 Análisis del producto	84
11. Plan de operaciones	89
11.1 Localización de la empresa	90
11.1.1 Método del centro de gravedad	92
11.2 Producción	97
11.3 Procesos de compra	98
11.4 Servicio posventa	99
11.5 Métodos de control	101
12. Recursos Humanos	105
12.1 Puestos de trabajo que se van a crear	105
12.1.1 Gerente	106
12.1.2 Comercial	106
12.1.3 Responsable servicio posventa	106
12.1.4 Contable	107
12.1.5 Servicios externos	107
12.1.6 Perspectivas de evolución de la plantilla	107
12.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos	107
12.3 Organigrama .Estructura de gestión y dirección	108
12.3.1 Formación del equipo	109
12.3.1.1 Gerente	109
12.3.1.2 Responsable de Servicio Posventa	109
12.3.1.3 Comercial	110
12.3.1.4 Auxiliar administrativo	110
12.3.1.5 Servicios externos	110
12.4 Selección de personal	110
12.5 Condiciones laborales	111
12.5.1 Servicios externos	111
12.6 Gastos en personal	111
12.7 Otras cuestiones	112
12.7.1 Ascensos	112
12.7.2 Trabajos de inferior y superior categoría	112
12.7.3 Preaviso de cese	112
12.7.4 Jornada de trabajo	112
12.7.5 Días no laborales 7 festivos 2015 en México	112
12.7.6 Horas extraordinarias	113
12.7.7 Vacaciones	113
12.7.8 Plus de conservación y mantenimiento	113
12.7.8.1 Plus de trabajos tóxicos, penosos o peligrosos	114
12.7.9 Beneficios sociales	114
12.7.10 Equipo de trabajo	114
13. Plan de marketing	115
13.1 Marketing estratégico	115
13.1.1 ¿Qué es un plan de marketing?	115
13.1.2 ¿Por qué preparar un plan de marketing?	115
13.1.3 Elementos de un plan de marketing	115

13.2 Metodología.....	116
13.3 Clientes.....	118
13.3.1 Clientes específicos	118
13.3.2 Clientes potenciales	118
13.4 Competencia	119
13.4.1 Competidores específicos	119
13.4.2 Competidores potenciales	120
13.5 Demanda	121
13.6 Estrategia	121
13.6.1 Operaciones	122
13.6.2 Administración y finanzas	123
13.6.3 Comercial y marketing	123
13.6.3.1 Metodología comercial	124
13.7 Promoción	125
13.8 Producto.....	129
13.9 Precio	130
14. Plan económico-financiero	133
14.1 Introducción	133
14.2 Inversión en materias.....	133
14.2 Financiamiento.....	134
14.3 Ingresos por áreas de negocios. Previsión de ventas anuales.....	134
14.5 Evaluación de los costes variables	136
14.6 Evaluación de los costes generales	138
14.7 Cuentas de resultados estimadas	139
14.8 Cash-flow	141
14.9 Balance de situación estimado	142
14.10 Previsiones de tesorería.....	143
14.11 Punto de equilibrio	144
14.12 Ratios del proyecto	146
14.12.1 Payback	146
14.12.2 Rentabilidad financiera	146
14.12.3 Rentabilidad económica	147
14.12.4 Valor actual neto.....	148
14.12.5 Tasa interna de rentabilidad	149
14.13 Escenario negativo	149
14.13.1 Ingresos por área de negocio. Previsión de ventas anuales (EN)	150
14.13.2 Evaluación de costes variables (EN)	150
14.13.3 Cuenta de resultados estimada y cash flow (EN).....	150
14.13.4 Balance de situación estimado (EN)	152
14.13.5 Punto de equilibrio (EN).....	153
14.13.6 Ratios del proyecto (EN)	154
14.3.6 Conclusiones (EN)	154
15. Aspectos formales	155
15.1 Forma jurídica	155
15.1.1 Representación y agencia	155
15.1.1.1 Sucursal u oficina de representación con ingresos	156
15.1.1.1.1 Excepciones a la autorización	157
15.1.1.2 Sociedad anónima (S.A.)	157
15.1.1.2.1 Capital Social.....	157
15.1.1.2.2 Accionistas	158

15.1.1.2.3 Administración	158
15.1.1.3 Diferencias entre sucursales y sociedades y requisitos comunes a ambas	160
15.1.1.3.1 Diferencias en el tratamiento respecto de una filial	160
15.1.1.3.2 Formalidades comunes relativas a la constitución de sucursales y S.A	160
15.1.1.4 Resumen de Trámites de Constitución de Sociedades	162
15.2 Protección jurídica	163
15.2.1 Trámites de registro de marcas y patentes	163
15.3 Obligaciones fiscales	166
15.3.1 Ejercicio fiscal y prescripción	166
15.3.2 Sistema impositivo (estatal, regional y local)	167
15.3.3 Impuestos.....	168
15.3.3.1 Imposición sobre sociedades	168
15.3.3.2 Impuesto sobre la renta (ISR)	169
15.3.3.2.1 Tipo del impuesto.....	169
15.3.3.2.2 Cálculo de la base imponible	169
15.3.3.2.3 Deducciones de la base imponible	171
15.3.3.2.4 Dividendos y transferencias.....	172
15.3.3.2.5 Los residentes en el extranjero con ingresos provenientes de fuente de riqueza ubicada en territorio nacional.....	173
15.3.3.2.6 Otras obligaciones.....	173
15.3.3.2.7 Imposición sobre la renta de las personas físicas (IRPF).....	174
15.3.3.3 Imposición sobre el consumo	175
15.3.3.4 Impuesto Sobre Nómina	176
15.3.3.5 Tratamiento fiscal de la inversión extranjera	176
15.3.3.5.1 Personas físicas	176
15.3.3.5.2 Personas jurídicas.....	177
15.3.3.5.3 Información trimestral sobre flujos	178
15.3.3.5.4 Obligación de proporcionar información fiscal.....	178
15.3.3.5.5 Afirmativa ficta	179
15.4 Seguridad Social	179
15.4.1 Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).....	180
15.4.2 Contribuciones a la Seguridad Social (IMSS)	180
15.4.2.1 Enfermedad y maternidad	181
15.4.2.2 Pensión Universal y Seguro de Desempleo	182
15.4.2.3 SIPARE (Sistema de Pago Referenciado).....	182
15.5 Prevención de riesgos laborales	182
16. Conclusiones y trabajos futuros	183
17. Bibliografía.....	187

Índice figuras

Figura 6.1: Disposición global de la empresa	19
Figura 6.2: Esquema lado hidráulico-lado producto	21
Figura 6.3: Bomba Electromecánica	23
Figura 6.4: Bomba hidráulica de membrana	24
Figura 6.5: Bombas de alta presión, serie HP	25
Figura 6.6: Bombas de manejo de sólidos, serie SH	26
Figura 6.4: Desagüe fondo de una mina.....	27
Figura 7.1 Segmentación del producto.....	32
Figura 8.1 Objetivos a corto plazo	44
Figura 9.1 Organigrama inicial de la filial	50
Figura 10.1: Administración de estrategia de Procesos, Michael Hitt, de Strategic Managements	59
Figura 10.2: Análisis del ambiente externo, Michael Hitt, de Strategic Managements	60
Figura 10.3: Bombas centrífugas	71
Figura 10.4: Bombas de desplazamiento positivo	71
Figura 10.5: Bombas centrífuga.....	84
Figura 10.6: Bombas peristáltica	85
Figura 10.7: Bombas de membrana accionada por aire.....	85
Figura 10.7: Bombas de membrana electromecánica	86
Figura 10.8: Bombas pistón	86
Figura 10.9: Bombas de pistón-membrana	87
Figura 11.1 Diagrama Plan General	89
Figura 11.2 Localización de la oficina filial.....	90
Figura 11.3 Oficinas IZA Business Center Valle Oriente	91
Figura 11.3 Oficinas IZA Business Center Valle Oriente	92
Figura 11.3 Localización del almacén	96
Figura 11.4 Cadena de Valor (Porter).....	97
Figura 11.5 Cadena de Valor (ABEL)	98
Figura 12.1: Organigrama de la empresa.....	109
Figura 13.1 Pasos a seguir en una estrategia de marketing [29].....	116
Figura 13.2 Emplazamiento de los clientes en México.....	119
Figura 13.3 Revistas promoción minera	128

Índice tablas

Tabla 6.1: Características bombas electromecánicas.....	22
Tabla 6.2: Características bombas pistón-membrana	23
Tabla 6.3: Características bombas hidráulicas de membrana simple	23
Tabla 7.1: Mercado mundial de bombas según la región geográfica.....	34
Gráfica 7.1: Mercado mundial de bombas según la región geográfica	35
Tabla 7.2: Demanda mundial por áreas geográficas en los últimos 10 años.	36
Tabla 7.3: Competidores desglosados por tipo de bomba y tecnología	41
Tabla 9.1 Análisis DAFO	57
Tabla 10.1: Principales competidores en México.....	83
Tabla 10.21: Características bombas pistón, pistón diafragma	87
Figura 11.1 Diagrama Plan General	89
Tabla 11.1 Distancias y pesos específicos por clientes.....	94
Tabla 11.2 Criterio de optimalidad	95
Tabla 14.1 Inversión estimada durante el primer lustro de la filial.....	133
Tabla 14.2 Capital social y deudas financieras estimadas.	134
Tabla 14.3 Cobros y pagos a clientes y proveedores.....	134
Tabla 14.4 Previsión de ventas (€).....	135
Tabla 14.5 Previsión de ventas (%).....	135
Tabla 14.6 Volumen de costes variables estimados (€).	136
Tabla 14.7 Volumen de costes variables estimados (%).	137
Tabla 14.8 Costes generales estimados (€)	138
Tabla 14.9 Cuenta de resultados provisional (€)	140
Tabla 14.10 Cash-flow estimado para los 5 primeros años.....	141
Tabla 14.11 Balance de situación dividido en los 5 primeros años de estudio	142
Tabla 14.12 Tesorería estimada durante los 5 primeros años	143
Tabla 14.13 Superávit o déficit de la filial.....	144
Tabla 14.14 Cash flow operativo y acumulado.....	146
Tabla 14.15 ROE y ROA	147
Tabla 14.16 Previsión de ventas escenario negativo.....	150
Tabla 14.17 Costes variables asociados escenario negativo	150
Tabla 14.18 Cuenta de resultados y cash flow (EN)	152
Tabla 14.19 Balance de situación (EN)	153
Tabla 15.1 Cuotas mensuales y anuales de impuestos en México.....	174
Tabla 15.2 Topes máximos salariales	181

Índice gráficas

Gráfica 7.1: Mercado mundial de bombas según la región geográfica	35
Gráfica 7.2: Ingresos del mercado mundial de bombas	36
Gráfica 7.3: Previsión en la demanda en bombas dentro del mercado Latinoamericano	37
Gráfica 7.4: Segmentación de mercado de bombas nivel mundial por regiones.....	38
Gráfica 7.5: Segmentación de mercado de bombas nivel mundial por tipo de bomba	39
Gráfica 7.6: Segmentación de mercado de bombas nivel mundial por sectores	39
Gráfica 10.1: Inversión minera en México	63
Gráfica 10.3: Principales productos extraídos en minas en México	64
Gráfica 10.4: Generación de divisas en México	65
Gráfica 10.5: Presión y caudal en bombas	68
Gráfica 10.6: Flujo de caudal y viscosidad en bombas	69
Gráfica 10.7: Eficiencia y presión en bombas.....	69
Gráfica 10.8: Eficiencia y viscosidad en bombas	70
Gráfica 14.1 Previsión de ventas (%).	136
Gráfica 14.2 Previsión de compras (%).	137
Gráfica 14.3 Ingresos, costes y beneficio estimado los 5 primeros años	141
Gráfica 14.4 Evolución temporal activo y pasivo.....	143
Gráfica 14.5 Punto de equilibrio	145
Gráfica 14.6 Punto de equilibrio (EN).....	153

CAPÍTULO 1

1. Introducción

Algunos de los principales fabricantes mundiales de bombas de desplazamiento positivo están localizados principalmente en Europa, Alemania y Holanda, donde tienen sus fábricas y oficinas centrales.

El incremento de mercados y su liberación, junto con el gran desarrollo de las comunicaciones y de las tecnologías de la información, han favorecido de manera drástica la demanda de las exportaciones y su correspondiente aumento en el volumen de las mismas. Por lo que el estudio de los mercados internacionales es una tarea de vital importancia para el actual desarrollo de las grandes compañías independientemente del sector en el que se encuentren especializados.

Por este motivo, el presente documento pretende estudiar de forma detallada los procesos de la internalización de una empresa enfocada en el sector industrial, y más en concreto en el mercado de las bombas hidráulicas de desplazamiento positivo, cuyos principales países fabricantes y desarrolladores de estos productos están localizados en Europa, siendo Alemania y Países Bajos las principales potencias en el sector.

Estas empresas comercializan y distribuyen sus equipos a nivel mundial a través de distribuidores, representantes o agentes y en algunas ocasiones utilizan empresas filiales localizadas en los países de destino.

Como es de todos conocidos el Distribuidor, tiene más libertad para desarrollar las acciones y los planes comerciales: “Lo normal es que compre a fábrica y venda directamente a sus clientes y se hace cargo del servicio técnico”. Habitualmente las empresas que se encargan de distribuir bombas a nivel mundial no operan solo con un fabricante, suelen distribuir diferentes tipos de bombas y tecnologías de bombas.

El Representante comercial. “Suele ser un intermediario entre el fabricante y el cliente, sólo se dedica a ponerlos en contacto y a firmar acuerdos por cuenta del fabricante. Suele trabajar a comisión y ser también representante legal del fabricante en el país, con poderes notariales para cerrar acuerdos en su nombre.

Y por último el Agente comercial “tiene una tarea más de vendedor”. Acepta acuerdos en nombre de la empresa, pero sin responsabilidad ni sobre los acuerdos ni sobre la propiedad de los bienes, y trabaja a comisión.

La figura de la FILIAL es algo que no está muy extendido y puede ser una solución ideal para un crecimiento constante enfocado siempre a determinados países que puedan considerarse estratégicos.

El presente trabajo pretende estudiar de forma exhaustiva la posibilidad de implantar una filial de la compañía ABEL en México, por medio de su filial española, ABEL Equipos S.A. en un país de una enorme y creciente actividad minera, actividad en la que las bombas hidráulicas juegan un papel fundamental ya que a día de hoy no existe, ni se espera que exista una tecnología capaz de sustituirlas.

Tal y como indica el profesor Miguel Córdoba Bueno [1], una empresa filial es aquella entidad que está controlada directa o indirectamente por una empresa matriz. El control usualmente se lleva a cabo mediante un significativo paquete accionario, que habitualmente supone superar el 50% de los derechos de voto, lo que supone que la empresa filial se encuentra bajo la dependencia directa de la matriz. No obstante, esta dependencia puede tener distintos significados, desde el control absoluto, en el sentido de que se trata de una empresa "libro", en la que simplemente se anotan operaciones que se deciden en la matriz, hasta una independencia de gestión absoluta, en la que la filial es autónoma, y sólo reporta a la matriz resultados y dividendos en su caso.

Las empresas filiales consolidan el 100% de su balance y de su cuenta de resultados en los estados financieros consolidados de la matriz, aunque esta última está obligada a disminuir la parte proporcional que correspondería a los accionistas minoritarios antes de llegar al resultado atribuible al grupo.

Existe la posibilidad de que se consolide una empresa filial en la que exista una minoría de control, que permita considerar que la filial está gestionada realmente por la empresa matriz, y no tiene autonomía de gestión.

En el verano del 2011 tuve la oportunidad de familiarizarme con el mundo de las bombas ya que pasé el verano trabajando en la fábrica de ABEL GmbH & CO KG, uno de los fabricantes líderes a nivel mundial de bombas de desplazamiento positivo dirigidas a diferentes sectores industriales como la Industria Química, Cerámica, Minería, Plantas de Tratamientos de Aguas Residuales, Petroquímicas y Acerías, sin olvidar otros mercados que también requieren este tipo de bombas y en los que profundizaremos más adelante.

En ABEL, pude conocer todo el proceso de diseño y fabricación de las bombas así como ver los controles de calidad, trabajé a pie de taller, donde se fabrican, se ensamblan y se prueban las bombas y también conocí los procedimientos de ventas y compras los cuales se realizan a través de un ERP (ABAS). La parte de marketing y ventas fue en la que finalice esta maravillosa experiencia.

La organización comercial a nivel mundial de ABEL se basa en el principio de utilizar empresas filiales que controlan diferentes áreas geográficas así pues:

- ABEL GmbH, maneja Europa, África y Oceanía,
 - India, Japón y China.
- ABEL Pittsburgh, filial en USA, maneja USA y CANADA,
- ABEL Equipos S.A., filial española, maneja Latinoamérica,

Una de las preguntas que me planteé tras esta experiencia es la de ¿Por qué no se utilizan más empresas filiales en países estratégicos? Es evidente que una presencia más directa en el país de destino ayudaría a incrementar la presencia en el mercado y por consiguiente las ventas.

Tras esta pregunta y con esas dudas se decide plantear este proyecto y ver las ventajas e inconvenientes que pueden presentar la implantación de empresas filiales a la hora de desarrollar un negocio.

1.1 México

Como punto de destino para desarrollar este trabajo se plantea evaluar la implantación de una empresa filial de ABEL en México, ya que es un país que ha salido del grupo de países emergentes y se ha convertido en una potencia mundial que goza de unas finanzas públicas saneadas y que posee una visión decidida hacia la modernización y en segundo lugar porque es un país con un potencial tremendo a nivel industrial y por consiguiente representa una tremenda oportunidad de negocio para un fabricante de bombas:

- I. México es el primer destino en inversión en exploración minera en Latinoamérica y el cuarto en el mundo de acuerdo con el reporte publicado por Metals Economics Group en marzo de 2013
- II. Ocupa el primer lugar en la producción de plata a nivel mundial.
- III. Se ubica entre los 10 principales productores de 16 diferentes minerales.
- IV. Es el quinto país con el mejor ambiente para hacer negocios mineros, de acuerdo al reporte de la consultora Behre Dolbear publicado en abril de 2013.
- V. Contribuye con el 4,9% del Producto Interno Bruto nacional.
- VI. En mayo de 2013, generó 337.598 empleos directo y más de 1,6 millones de empleos indirectos, de acuerdo con el reporte del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Cabe destacar que el mercado en toda Latinoamérica es muy competido, existen muchas empresas fabricantes, distribuidores e importadores, que básicamente traen equipos, tanto nuevos como de segunda mano, principalmente de los países más desarrollados de América, Estados Unidos y Canadá.

En este marco aparece la minería, este es un mercado que demanda calidad en el producto y sobre todo servicio post venta (repuestos y soporte), por lo que la presencia de los Ingenieros de Ventas propios es fundamental en este sector.

Los responsables mineros necesitan personal que esté constantemente en contacto con ellos y sientan que se les está vendiendo soluciones con productos confiables y con soporte técnico, y esto es algo que difícilmente proporciona un distribuidor de bombas. Ya que su principal objetivo es materializar la venta lo más rápido posible y al representar varias marcas comerciales no tienen el conocimiento completo de ninguna de ellas, ni conocen todas las aplicaciones ni pueden solventar los problemas que se presentan en las operaciones mineras e industriales.

Por lo tanto podríamos resumir diciendo que el mercado, para este tipo de bombas, se ataca desde el cliente, teniendo presencia y ofreciendo servicio, lo cual facilita la negociación a los Ingenieros de Ventas.

Por otro lado están los otros sectores como el Cerámico o el Petroquímico donde se basan más en especificaciones técnicas que hay que cumplir y normas internacionales como API, ANSI, etc., es un mercado más tecnificado y en el que existe mucha oferta, este mercado también debe ser atendido estando cerca del usuario final.

Este concepto de trabajar con el usuario de las bombas requiere una presencia constante y una comunicación muy frecuente y próxima con los clientes potenciales, esto implica tiempo y dedicación que un distribuidor nunca va a poder ofrecernos.

En estos momentos este mercado y esta región geográfica están gestionados desde la filial de ABEL en España la cual coordina a los diferentes distribuidores ubicados en México y que son los que desarrollan la gestión comercial.

La forma de llegar al cliente mediante distribuidores locales no es la más positiva para este tipo de equipos tan especializados, ya que los encarecen al agregar una alta comisión en sus ofertas, y no tienen, estos distribuidores, ni el compromiso ni el conocimiento suficiente del producto, ofreciendo por lo tanto un mal servicio de los equipos de bombeo suministrados, por lo que la evaluación que se puede hacer de un distribuidor no es la más óptima y creo que se podría recomendar al fabricante dar por terminados los acuerdos de distribución, y comenzar a presentarse como el fabricante que atiende directamente a sus clientes.

Lo importante es que este sistema sea sin duda bien aceptado por los clientes, ya que cuando hay intermediarios en un mercado tan competido como es este, el producto se encarece y es difícil de posicionar y si no se tiene además un precio competitivo, el conocimiento técnico y la presencia post-venta, no se conseguirá la confianza de los clientes, para ellos, el saber que tratan con el fabricante y que será más fácil la interacción entre ambas partes es un punto esencial de la estrategia comercial.

La implantación de esta empresa filial es el objeto de este trabajo donde veremos las ventajas indudables que supondría esta decisión estratégica para una empresa multinacional como ABEL.

CAPÍTULO 2

2. Resumen ejecutivo

El presente trabajo busca desarrollar una estrategia de posicionamiento de mercado para una empresa distribuidora de equipos de bombeo en México, enfocado al área de minería como mercado principal.

El plan estratégico comienza realizando un estudio del mercado en el cual se quiere introducir el producto, se analiza el consumidor y el mercado en el cual está inserto, segmentando cada uno de ellos.

Después de realizar los análisis externos e internos de la empresa y su competencia se pueden tener claras nuestras ventajas y debilidades frente a nuestra competencia y además tener claro que es lo que el cliente espera, como mínimo, en el desempeño de los equipos y su servicio.

Para el desarrollo de la estrategia se usa el modelo de Michael Hitt, de Strategic Managements [18].

En la implementación de la estrategia se visualiza intervenir las Áreas de Administración y Finanzas, Gerencia de operaciones y la Gerencia comercial. Evocándose a temas como entrenamiento del personal, aseguramiento del personal idóneo, estructura organizacional, imagen Marca-producto y liderazgo por diferenciación entre otros.

En cuanto a las conclusiones finales se pudo establecer que existe mucha fragilidad en este negocio ante variaciones del precio de los metales o la variación del tipo de cambio.

En nuestro análisis interno nos pudimos percatar que nuestros competidores estaban muy bien estructurados, tanto en dimensión como en oportunidades de negocios. Nuestro cliente final fue también muy bien descrito, si bien se plantea como clientes principales todos los que están encuadrados en la Minería, bien a cielo abierto o bien subterránea, no se pueden dejar de lado otros sectores como el Cerámico y Químico donde existe un potencial muy alto de éxito al disponer de equipos adecuados para las aplicaciones demandadas.

CAPÍTULO 3

3. Internacionalización, estrategias de entrada a mercados externos

3.1 Introducción

La internacionalización de la empresa es un tema relevante en el estudio de las organizaciones donde se manifiestan, en primer lugar, una serie de acciones a realizar como son una revisión teórica sobre las estrategias de entrada a mercados externos, y en segundo lugar, contrastar los planteamientos anteriores para aportar evidencia empírica al respecto, a partir de un Plan de Negocio para la creación de una empresa Filial en México.

En los últimos años las empresas se han visto sometidas a diferentes presiones para mantenerse vigentes en su mercado de origen. Estas presiones derivan de la creciente competencia, motivada por la apertura económica mundial, innovaciones tecnológicas y evolución de los sistemas de información, y además porque los clientes tienen cada día necesidades más exigentes.

En situaciones en las que el mercado nacional se encuentra saturado y no hay posibilidades de crecimiento o es necesario seguir a un cliente importante; una de las herramientas que las empresas utilizan como una condición para su desarrollo y su supervivencia, es salir a mercados externos, es decir, “internacionalizarse”.

3.2 Marco teórico

3.2.1 La internacionalización de la empresa

En concreto, la internacionalización, se puede explicar cómo todo el conjunto de operaciones que facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional [24] y desde una perspectiva de procesos se concibe como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores [25], [26] y [27].

En cambio, según Pla Barber y León [22](2004: 31): *“La estrategia internacional hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”*.

Capítulo 3

Internacionalización, estrategias de entrada a mercados externos

Se ha estudiado el modelo del proceso de internacionalización de la escuela de *Uppsala* y el enfoque de innovación, ya que ambos se centran en describir cómo las empresas a medida que van aumentando el conocimiento sobre los mercados exteriores, irán incrementando sus recursos comprometidos en los mismos.

El modelo de Uppsala [2], predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). Dicha teoría establece que la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento. En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas: 1ª) actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2ª) exportaciones a través de representantes independientes; 3ª) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4ª) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Johanson y Vahlne (1990)[19] asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno.

Por otra parte, Jarillo y Martínez [20] (1991:72) plantea que la internacionalización es un proceso que consta de varias etapas, en la cual la empresa debe desarrollar un conocimiento diferenciado y especializado de cómo administrar sus actividades en el exterior. En consecuencia, normalmente la expansión internacional de una empresa no es el resultado de una estrategia cuidadosamente planeada para la óptima asignación de recursos a diferentes países, en la que se han comparado y evaluado formas alternativas de explotar estos mercados, es más bien la consecuencia o el producto de un proceso de decisiones incrementales de ajuste a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno.

Jarillo (1991: 73) describe las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización: exportación ocasional, exportación experimental, exportación regular, establecimiento de filiales de venta en el extranjero, establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

En cambio, las razones para la internacionalización de una empresa son múltiples, variadas y no necesariamente responden a argumentos de tipo comercial, financieros o industriales. En la mayoría de los casos se incorporan condicionantes de tipo político, regulatorio y humano.

Otros autores son más detallistas y coinciden en agrupar las razones para la internacionalización en dos grandes bloques. Llamam razones internas a las basadas en

variables pertenecientes a la empresa y que tiene que ver con la capacidad de la empresa para tomar decisiones encaminadas a mejorar su competitividad, como por ejemplo: reducción de costos, tamaño mínimo eficiente, búsqueda de recursos, disminución del riesgo país, explotación de recursos y capacidades, y llaman razones externas a las que surgen de factores ajenos a la propia empresa, como una serie de argumentos independientes de la voluntad de la empresa que complementa la justificación para salir a los mercados externos, entre los cuales están: ciclo de vida de la industria, demanda externa, seguir al cliente y globalización de la industria por mencionar algunas (Dunning, 1988 [21]; Plá Barber y León, 2004 [22]; Johnson y otros 2006).

Sin embargo, la razón o motivo más claro que puede llevar a una empresa a tomar la decisión de comenzar un proceso de internacionalización puede ser el incremento del mercado potencial de los productos y/o servicios que ella ofrece, aumentando por lo tanto sus clientes y con esto sus ingresos.

En definitiva, el incremento de los ingresos y las utilidades es un objetivo común de las empresas y representa, con frecuencia, una expectativa para los accionistas porque es una medida del éxito de la empresa [23](David, 2003: 27).

Sin embargo, las empresas que comienzan un proceso de internacionalización deben estar preparadas para superar una serie de obstáculos: Sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos, económicos y competitivos (David, 2003: 28). Estas dificultades hacen más compleja y arriesgada la operación internacional, por lo que muchas veces las empresas deciden disminuir el riesgo y expandirse sólo dentro del propio país. Específicamente, Jarillo (1991:67) define los obstáculos para internacionalización en seis grupos: financieros, comerciales, logísticos, culturales, legales y obstáculos a la inversión directa.

3.2.2 Estrategias de entrada a mercados externos

Pla Barber y León (2004:65-66), Certo y Paul Peter (1997:195) señalan que existen tres formas genéricas de internacionalización, exportación, concesión de licencias o por la realización directa de inversiones extranjeras.

En concreto, la exportación puede diferenciarse de las licencias y de la inversión directa extranjera por el “Efecto Localización”, por lo tanto, la creación de valor añadido tiene lugar en el país de origen, generándose éste en las otras opciones en los mercados externos.

En cambio, las licencias se distinguen de la exportación y de la inversión directa extranjera por el “Efecto Internalización” ya que la empresa vende los derechos sobre el uso de determinados activos a una firma concreta, mientras que para las demás alternativas dichas actividades se encuentra internalizadas.

Estas opciones generan determinadas diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y el riesgo de

Capítulo 3

Internacionalización, estrategias de entrada a mercados externos

diseminación que debe soportar, definido como riesgo potencial de expropiación del know how y de la tecnología de la compañía. En concreto, el control hace referencia a la habilidad de la compañía para influir en las decisiones relativas a los mercados internacionales con el fin de mejorar su posición competitiva.

En cambio, el compromiso de los recursos está asociado a la dedicación de los activos empresariales a unos determinados usos de forma que no puedan ser a su vez dedicados a otros usos alternativos sin aumentar costes. Lo cual, puede suponer una barrera de salida del mercado y limita en cierto modo la flexibilidad empresarial en lo que a estrategia se refiere. Y específicamente, cuanto mayor sea el compromiso de recursos en el proceso de internacionalización, como es el caso de la inversión directa extranjera, más alto será su grado de compromiso, control y menor el riesgo de diseminación del *know-how*.

Lo contrario sucede en el caso de la exportación porque una de las maneras de desarrollar esta estrategia de entrada puede ser de forma experimental, exportando producción sobrante del mercado nacional. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la licencia, pues en esta forma de entrada a mercados externos prevalece un grado de control y compromiso intermedio, y la responsabilidad de éxito al aplicar esta estrategia es compartida entre el licenciador y el licenciario.

3.2.3 Acuerdos contractuales

El acuerdo contractual es una de las formas genéricas de expansión internacional, en esencia pueden ser acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas entre empresas y que se detallan a continuación:

1. Inversión conjunta, acuerdo contractual entre empresas que aportan capital u otro tipo de activos como tecnología y maquinaria para crear una nueva empresa en el exterior compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo. Lo que le reporta a la empresa extranjera la entrada en el mercado con una inversión menor de capital con su correspondiente descenso en el riesgo asociado de la inversión, y el conocimiento del mercado en gran medida gracias a la empresa local. Mientras tanto, la empresa local suele beneficiarse del aporte de capital y desarrollo empresarial que no hubiera sido capaz de conseguir sin la aportación de la empresa con la que se realiza el acuerdo.
2. Licencia, acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una empresa concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada o diversos activos que no son tangibles a cambio de un desembolso inicial acordado.

- 2.1 Franquicia, modalidad de licencia que suele cubrir el acceso a una variedad más amplia de derechos y recursos, incluyendo probablemente el equipo de producción los sistemas de administración, publicidad y sobre todo el know how empresarial. La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y quien la recibe franquiciado.

En este tipo de acuerdos, el franquiciador obtiene sus ingresos mediante tres vías:

- a) Canon de entrada, a abonar por el franquiciado cuando al incorporarse.
 - b) Canon operativo: El franquiciado paga periódicamente por el mantenimiento de la operativa diaria.
 - c) Canon publicitario, el cual sirve para financiar la publicidad común a todos los franquiciados.
3. Acuerdos de distribución en el ámbito internacional, e distribuidor vende el producto en el mercado local con las mismas características que éste tenía cuando lo recibió de la empresa fabricante. Lo que puede entenderse también como exportación directa.
4. Contrato de administración, Una empresa internacional experta en la internacionalización vende sus servicios a una compañía local a cambio de una determinada cantidad, lo que le permite controlar en mayor medida su propio know how, asegurar la calidad del producto sin la necesidad de hacer siquiera una inversión de capital.
5. Contrato de manufactura, La empresa internacional paga una cantidad de dinero para que la empresa local fabrique sus productos bajo su nombre. La empresa tiene menos control sobre el proceso productivo, por lo que el control de calidad se vuelve fundamental para mantener el prestigio de la marca.

3.2.4 Exportación

La exportación consiste en la venta de un producto en un territorio diferente del local considerando ciertas complicaciones como el traspaso de fronteras, trámites de aduana, la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial. Por este motivo y las diversas complicaciones que el proceso puede suponer para una determinada empresa, se pueden diferenciar dos estrategias de exportación diferentes.

1. Exportación Indirecta: La empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de las complicaciones que el proceso conlleva, mientras la empresa exportadora se limita a producir y vender. Este intermediario se encuentra localizado en el país de origen de la empresa exportadora y puede ser:

- 1.1 Comprador extranjero, compra por cuenta de una empresa situada en el país de destino.
 - 1.2 Comerciante, operador internacional que compra en el país de origen para vender en el extranjero.
 - 1.3 Broker, intermediario especializado por tipo de producto cuya función es poner de acuerdo a un vendedor y un comprador.
 - 1.4 Agente, se encarga de situar los productos en el extranjero a cambio de una comisión y se mantienen en permanente contacto con la empresa de exportación.
 - 1.5 Casa exportadora, actúa como si fuera el departamento de exportación de la empresa, vendiendo en el extranjero en representación de ésta.
 - 1.6 Trading Company, Empresa general de comercio que opera en muchos países cuyo negocio radica en crear una red de contacto internacional.
 - 1.7 Consorcio de exportación, entidad independiente de propiedad de un grupo de empresas que, no realizan por su cuenta la exportación de sus productos. Estas empresas se asocian para compartir costos.
2. Exportación Directa, la empresa exportadora entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el país destinatario de la exportación, haciéndose responsable de todos los temas financieros, burocráticos, logísticos y demás que esto conlleva. Para lograr una exportación directa satisfactoria la compañía exportadora debe ser experta en comercio y relaciones internacionales. En este marco se definen los siguientes elementos propios de la exportación directa:
- 2.1 Importador: Importa los productos del exportador por su cuenta y riesgo para revenderla posteriormente.
 - 2.2 Agente, actúa en representación de la empresa exportadora, se encarga de contactar con los clientes, negociar los pedidos y gestiona los cobros.
 - 2.3 Distribuidor, a diferencia del agente, toma posesión de los productos exportados por la empresa y se encarga de venderlos al cliente final llevándose a cambio un determinado margen por la venta.
 - 2.4 Oficina de representación, se trata de la cara visible de la empresa en el país destino, da información, coordina embarques y opera con personal propio.
 - 2.5 Delegación comercial, opera con personal propio, se encarga de la publicidad y promociones
 - 2.6 Filial de ventas: Es la máxima presencia alcanzada por la empresa en el país de destino, se trata de una fuerza de venta propia y asume todas las funciones comerciales en ese mercado. Normalmente es una empresa local con personalidad jurídica y facturación propia que se rige por la legislación del país de destino en términos laborales y de tributación. Se

trata del principal motivo de este documento en el que se tratará de abordar la posibilidad de crear una filial en un país extranjero en el que el mercado está en crecimiento constante.

3.2.5 Inversión Directa Extranjera

Bajo esta modalidad la empresa compromete sus propios recursos, es la opción más arriesgada, pero es la más rentable a largo plazo y por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirlas (Pla Barber y León, 2004: 74). Las subdivisiones más importantes de esta estrategia son:

1. Subsidiaria de producción, La empresa puede producir en el país de exportación por medios propios a través de medios propios.
2. Joint-venture, la empresa exportadora se dedica a la producción en el extranjero creando una firma local asociándose con otra entidad del propio país. La aportación a la sociedad puede tratarse de dinero efectivo, tecnología, maquinaria o un compendio de todas ellas.

3.2.6 Conclusiones

En base al número de estrategias descritas y utilizadas por una sociedad para operar fuera de sus fronteras se puede concluir que la estrategia específica más adecuada, al mismo tiempo que la más utilizada por las sociedades a la hora de acometer su presencia en mercados externos, sería la descrita en la categoría de “formas de entrada de exportación directa” y denominada “filial de venta”. Esta estrategia requiere de un mayor nivel de experiencia sobre cómo operar en mercados externos pero es la que ofrece la posibilidad de alcanzar una mayor presencia y mucho más estable.

CAPÍTULO 4

4. Filiales

Las empresas multinacionales que invierten en regiones diferentes a las de su país de origen se enfrentan no sólo a la desventaja de ser extranjero y a las diferencias culturales, sino, sobre todo, a las diferencias en determinados aspectos institucionales (acuerdos regionales, movilidad de los trabajadores, prácticas y estándares, sistemas de gobernanza, etc.) y a la carencia de redes empresariales consolidadas en estas regiones.

Como detalla José Pla-Barber [28] existe un innovador modelo de estructura intermedia, las «filiales trampolín», que localizadas en España, actúan como casas matrices desde fuera de la región de destino. Estas filiales permiten mejorar la implantación de las empresas multinacionales en Latinoamérica en la medida en que facilitan la adquisición de parte del conocimiento experimental necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en ésta y permite acelerar el proceso de entrada de multinacionales en entornos institucionales muy diferentes al del país de origen, en este caso Alemania. La posición intermedia de España entre Latinoamérica y Alemania permite trasladar cierto aprendizaje originado en el país trampolín, España, a la región de destino, México, y por tanto favorecer el su rápido establecimiento y por otro lado dar una mayor «consistencia interna» en la transmisión de conocimientos desde la casa matriz a la nueva filial a través de la filial española.

Por lo que a la hora de implantar la filial en México, la filial española desempeñaría un doble rol; el de filial con relación a Alemania y el de casa matriz regional con relación a la filial latinoamericana.

A modo teórico una filial lejos de ser una herramienta al servicio de la casa matriz con un rol determinado y definido por esta, se configura como auténticos actores semiautónomos con su propio poder y recursos utilizables para estimular cambios, innovaciones y crecimiento dentro de la red corporativa. Al mismo tiempo, a medida que la multinacional crece en tamaño y aumenta su complejidad, los roles y las funciones de la casa matriz tiende a diluirse en diferentes centros de la organización que se configuran tradicionalmente como casas matrices regionales. Sin embargo, recientemente se observa también como estas funciones y responsabilidades incluso pueden llegar a ser asumidas por filiales locales que generan un alto valor añadido.

La filial de ABEL sería una filial que correspondería a la dimensión de localización ya que se crearía atendiendo al hecho de ubicar actividades de valor en un país, sería una filial receptiva que dependería totalmente de España con una alta integración con otras

unidades, a la vez que una elevada concentración en un reducido abanico de actividades de valor, aunque básicamente ejercería como filial de ventas.

La filial española compartiría con la mexicana una estrecha vinculación en la que su carácter de experta la llevara a colaborar con la nueva filial en términos de igualdad, desempeñando funciones para su área de influencia que antes eran exclusivas de Alemania. Actuará como vehículo transmisor de las rutinas y practicas organizativas. Esta forma de organización permite mejorar la adaptación a los requerimientos de proveedores y clientes locales, así como adquirir conocimiento experimental del mercado de destino de forma más eficiente y efectiva.

Cuando la filial mexicana esté consolidada, el papel de la filial mexicana perderá relevancia y se convertirá en un socio maduro que podrá intervenir en actividades administrativas muy específicas como la consolidación de las cuentas. En esta etapa de “desvinculación selectiva”, México ya habrá adquirido conocimiento relevante sobre la región de forma que asume un mayor protagonismo en el desarrollo de la estrategia y selectivamente decide en qué actividades debe participar la filial Española limitando su poder.

Según un estudio que expone las potenciales ventajas de esta estrategia dice que son especialmente manifiestas en sectores de servicios de empresas europeas en los que la experiencia española permite acelerar el proceso de aprendizaje local supliendo los problemas derivados de la falta de conocimiento cultural, institucional y empresarial, aunque una realidad en las relaciones España-Latinoamérica es que pese a estar continuamente presente en la agenda política y diplomática no ha sido analizada desde el punto de vista de la investigación en Dirección de Empresas.

Por último cabe destacar el rol del gerente general de la filial, y es que debido a la nueva necesidad de un nuevo modelo organizativo, impulsado por las nuevas capacidades estratégicas de la corporación, debe ser una persona sensible y que responda al mercado local, no solamente respondiendo a las necesidades de los clientes locales sino también satisfaciendo los requerimientos del gobierno local y defendiendo la posición de la empresa frente a los competidores locales y externos. El gerente de ABEL México deberá jugar tres roles vitales:

- Sensor e Interpretador de las oportunidades y riesgos locales.
- El constructor de recursos y capacidades locales.
- Contribuidor y participante activo de la estrategia global.

CAPÍTULO 5

5. Estudio del caso

En el presente documento se pretende desarrollar de forma detallada la visión de implantar una filial en un país extranjero.

Para ello se presentan en el documento los principales aspectos necesarios para la ejecución de lo que a día de hoy es únicamente una idea.

Se presentarán de forma detallada los factores que intervendrían en la consecución de la idea siguiendo el siguiente índice de pasos, tal y como ya hizo la propia compañía al ejecutar de una forma análoga esta misma idea en lo que hoy se conoce como ABEL Equipos (filial española):

1. Análisis de la estructura y volumen del sector en México en cuanto a los equipos suministrados por ABEL se refiere.
2. Antes de siquiera realizar cualquier estudio es necesario marcarse en primer lugar unos objetivos que deben cumplirse con la consecución del proyecto.
3. Posteriormente, se ha de evaluar la oportunidad que la compañía tuviese de llevarse a cabo la idea, analizándose las oportunidades mediante el estudio DAFO.
4. En todo plan de negocio resulta necesario analizar a la competencia, el que sería el siguiente paso a dar en el estudio.
5. Realizados estos análisis se esboza el plan de operaciones de forma inmediata.
6. Como en todo proyecto, independientemente de su dimensión, resulta vital estudiar de forma detallada la viabilidad económica.
7. Para poder llevar a cabo el proyecto igual de necesario es enfocar la idea desde un punto de vista jurídico, ya que no todas las ideas pueden resultar ser legales, o las consecuencias económicas del proyecto en el ámbito legal pueden resultar ser diferentes a las que se tienen en el país de origen.
8. Como último paso, es conveniente realizar un plan de marketing, un buen plan de marketing puede resultar decisivo en el triunfo o en la derrota de simple idea.

CAPÍTULO 6

6. Descripción de la organización

ABEL GmbH & Co. KG fue fundada en 1947 por Wilhelm ABEL, en Düsseldorf, como una empresa de ingeniería. Al principio, la empresa se dedicaba a fabricar y vender bombas para la industria minera. Con los años, se fueron añadiendo nuevos productos y la empresa se abrió paulatinamente a otros mercados. A día de hoy, ABEL goza de un reconocido prestigio internacional por su producción de bombas de diafragma o membrana, de manejo de sólidos, de alta presión y marinas. En la actualidad, el grupo está formado por varias empresas y tiene unos 130 empleados en todo el mundo.

Los departamentos de diseño, desarrollo, fabricación, producción y servicio al cliente se encuentran en la sede de la compañía en Büchen, a las afueras de Hamburgo. Mientras que las empresas de ventas y servicio se encuentran situadas, además de en Büchen, en Pittsburgh, Estados Unidos; y Madrid, España.

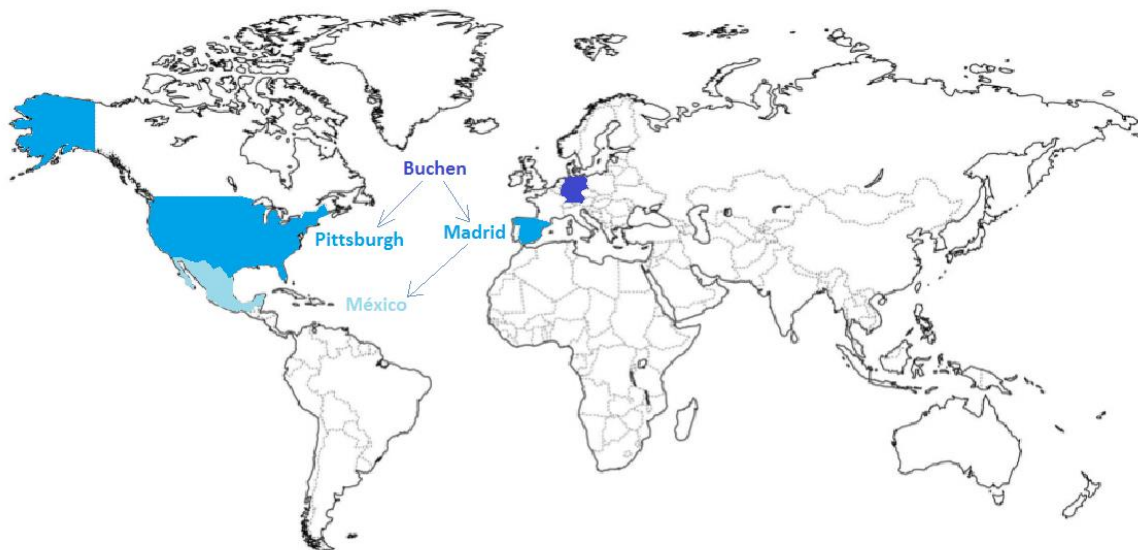


Figura 6.1: Disposición global de la empresa

ABEL desarrolla y fabrica bombas de desplazamiento positivo y movimiento alternativo para presiones de bombeo y caudales variables. El campo de mayor especialización de ABEL es el de las bombas de membrana. Según su diseño, las bombas ABEL son idóneas para fluidos **abrasivos**, **agresivos** e incluso **sensibles**. En todo el mundo está reconocido como el líder tecnológico en bombas mecánicas de membrana. La gama de productos se completa con bombas para manejo de sólidos (pastosos y productos no newtonianos) y bombas de pistón de alta presión.

Los clientes habituales de bombas se concentran en los siguientes sectores principalmente:

1. Minería.
2. Gestión de aguas y tratamiento de aguas residuales.
3. Cerámica.
4. Industria química.
5. Petróleo y gas.
6. Generación de energía.
7. Cementeras.
8. Acerías.
9. Industria en general

Constituyendo la minería uno de los sectores estrella gracias a su total dependencia sobre la tecnología.

ABEL es un especialista en bombas de desplazamiento positivo y movimiento alternativo para presiones de bombeo y caudales variables. En este sentido, las bombas de membrana, o diafragma, son uno de los pilares fundamentales de la empresa. Estas bombas tienen un principio de diseño herméticamente estanco que, en combinación con las normas de calidad de ABEL, las hace idóneas para productos **abrasivos**, **agresivos** e incluso **sensibles** a su rotura. ABEL se ha ganado un sólido prestigio a escala internacional gracias a su ventaja tecnológica en bombas mecánicas de membrana. Nuestra gama de productos, de alta calidad, se completa con las bombas para manejo de sólidos (pastosos y productos no newtonianos) y bombas de pistón de alta presión.

En ABEL, se ofrecen soluciones de bombeo que resulten especialmente fiables y con buena eficiencia energética. Cada vez son más los clientes que eligen una solución ABEL. El motivo es muy claro: en los proyectos a medida es muy importante aportar experiencia y conocimientos, aparte de características de producto imprescindibles, tales como seguridad, fiabilidad y una larga vida útil. ABEL, además, acompaña sus productos de un servicio impecable y del asesoramiento experto de sus ingenieros de ventas.

6.1 Objetivos corporativos

El principal objetivo de la compañía es ser **imbatible** en todos los aspectos de su trabajo, no solamente en la producción. Esto incluye:

1. Todas las bombas se someten a pruebas antes de suministrarlas.
2. Desarrollamos líneas de investigación propia en física de fluidos y resistencia mecánica.
3. Documentación exhaustiva para todos los tipos de bombas.
4. Asesoramiento completo en aplicaciones, a cargo de nuestros ingenieros de ventas.
5. Alta disponibilidad de repuestos, incluso para modelos de bomba antiguos.
6. Formación en producto y cursos de capacitación.
7. Servicio técnico de por vida: 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año.
8. Seguimiento de aplicaciones especialmente críticas

También se construyen bombas con certificaciones especiales para aplicaciones específicas. Casi todas nuestras bombas se encuentran disponibles en versiones con certificación ATEX.

De hecho, algunos de sus productos exceden –con mucho– los requisitos de esta directiva. Por todas estas razones, las bombas ABEL tienen una vida útil mucho más larga que las bombas normales. Algunas unidades ABEL llevan en servicio más de 40 años. Este valor añadido ha convertido a ABEL en una opción muy sólida entre fabricantes de plantas y usuarios finales de distintas industrias, en todo el mundo.

Además de ello, la compañía pretende suministrar en todos sus equipos una tecnología adecuada para lograr una larga vida útil al mismo tiempo que se logra un bajo consumo energético. Las bombas de membrana proporcionan una separación completa entre el producto y el mecanismo de bombeo. El producto y el fluido hidráulico de la bomba no entran en contacto entre sí en ningún momento.

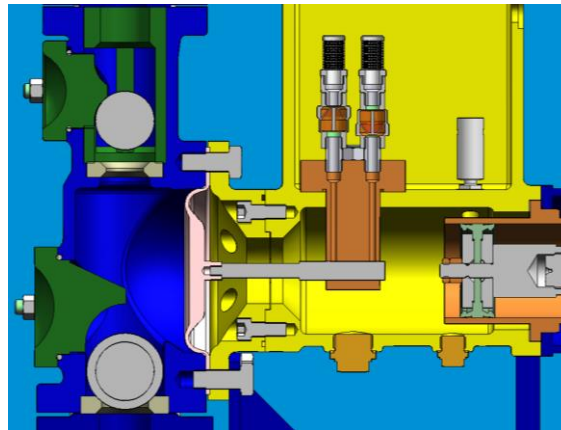


Figura 6.2: Esquema lado hidráulico-lado producto

6.2 Características del servicio

La compañía no se centra meramente en el hecho de vender su producto, existe una fuerte convicción por satisfacer al cliente, por ofrecerle el mejor producto en primer lugar, y por satisfacerle a posteriori sin dejarlo de lado una vez hecha la transacción. En esta línea ABEL ofrece producto de alta calidad al mismo tiempo que ofrece un servicio de “excelente” incluyendo:

1. Reparaciones en las instalaciones.
2. Reparaciones en fábrica.
3. Mantenimiento preventivo.
4. Formación al personal de operación.
5. Configuración y modificación de los sistemas de bombeo.
6. Puesta en marcha.
7. Diagnóstico por control remoto (teléfono).
8. Contratos de mantenimiento y servicio de revisión.

6.3 Producto

Como se ha explicado con anterioridad en el documento ABEL suministra un producto de alta calidad, las bombas de desplazamiento positivo cuyas características fundamentales son:

1. Caudal independiente de la presión de trabajo.
2. Alto rendimiento.
3. Gran versatilidad de usos en la industria.
4. Mínimos costes de energía.
5. Mínimo mantenimiento.
6. Alta disponibilidad.
7. Máxima fiabilidad.

Las bombas suministradas se pueden englobar en dos grandes grupos, las bombas de membrana y las bombas de pistón.

6.3.1 Bombas de membrana

Son bombas adecuadas para el tratamiento de productos abrasivos, corrosivos, ácidos, alcalinos, pigmentados, viscosos y granulados, incluyendo productos e instalaciones con clasificación ATEX (riesgo de explosión). Habitualmente instaladas en todo tipo de industrias para el transporte de lodos, de polvos, la alimentación de filtros, tanques a presión, atomizadores, etc.

6.3.1.1 Bombas electromecánicas

Las principales características de este tipo de bombas se reflejan en la siguiente tabla:

Rango de operación		Aplicaciones	Ventajas
Presión	0,8 MPa	Alimentación filtros prensa, transporte.	Caudal estable y regulable
Caudal	120 m ³ /h	Industria	Alta eficiencia
Materiales	Metal (SG, ED, AL)	Alimentación	No requiere aire
	Plástico (PP, PVDF)	Transporte de lodos y povos	Funcionamiento en seco, partículas ≤30 mm

Tabla 6.1: Características bombas electromecánicas



Figura 6.3: Bomba Electromecánica

6.3.1.2 Bombas Compactas de pistón-membrana

Sus características son:

Rango de operación		Aplicaciones	Diseño
Presión	6,4 MPa	Alimentación filtros, atomizadores e incineradores	Bomba pistón-Membrana
Caudal	215 m ³ /h	Transporte de lodos, pulpas minerales y medios inflamables y tóxicos.	Doble membrana
Materiales	Metal (SG, ED, GU,PP)		Válvulas de bola externas
			Funcionamiento en seco auto aspirante

Tabla 6.2: Características bombas pistón-membrana

6.3.1.3 Bombas Hidráulicas de membrana Simple

Su diseño ha servido para el desarrollo de este grupo de bombas y cuyas características son:

Rango de operación		Aplicaciones	Diseño
Presión	10 MPa	Alimentación filtros, atomizadores e incineradores	Frecuencia controlada
Caudal	116 m ³ /h	Transporte de lodos, pulpas minerales y fondos de mina	Membranas pre moldeadas
Materiales	Metal (SG, ED, GU,PP)		Control de membrana por indicador de nivel
			Funcionamiento en seco

Tabla 6.3: Características bombas hidráulicas de membrana simple

Las ventajas fundamentales de este tipo de bombas son su eficaz accionamiento y la capacidad que se tiene para el control de su funcionamiento, consecuencia de ello se producen unos bajos costes de mantenimiento y consumo de energía al mismo tiempo.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de este tipo de bombas.



Figura 6.4: Bomba hidráulica de membrana

6.3.1.4 Bombas Hidráulicas de membrana doble, triple y cuádruple

Su principio físico es idéntico al de las bombas hidráulicas de un único cuerpo de membrana, el desarrollo de hasta cuatro cuerpos en un único equipo de bombeo incrementa considerable de la presión de trabajo del equipo, así como el gran aumento de caudal llegándose a alcanzar valores de hasta 25 MPa y 800 m³/h respectivamente. Hecho que ha provocado que la implantación de los equipos abarque muy diversos sectores industriales.

6.3.2 Bombas de pistón

Las bombas de pistón pueden ser de dos tipos:

1. HP/HPT Bomba Triple – Alta presión.
2. SH Bomba Pistón Manejo Sólidos.

6.3.2.1 Bombas alta presión, serie HP.

Su rango de aplicación en terminos de presión y caudal son de 16 MPa y de 25 m³/h. Por lo que las aplicaciones principales en las que este tipo de equipos es utilizado son, el lavado telas de filtros prensa, la industria alimentaria, la industria Química y lavados y limpiezas.

Las principales ventajas que estas bombas presentan son el mantenimiento del pistón sin necesidad de desmontar el cilindro, el fácil acceso a las válvulas a través de las cubiertas superiores, la protección del eje en el lado reductor con fuelles protectores y Lubricación del reductor, que se realiza sin lubricación forzada.



Figura 6.5: Bombas de alta presión, serie HP

6.3.2.2 Bombas de manejo de sólidos, serie SH

Su rango de aplicación es el siguiente:

- Max. presión: 16.0 MPa
- Caudal: hasta 250 m³/h
- Porcentajes de sólidos:
 - 85% mineral
 - 50% orgánico

Hecho que provoca que sean unos equipos adecuados para el transporte de lodos deshidratados o pre-secados, la alimentación de incineradores y secadores y por último el relleno de minas (cenizas, relaves etc.). En la figura se representa este tipo de bombas en una imagen 3D realizada por el departamento de i+D.

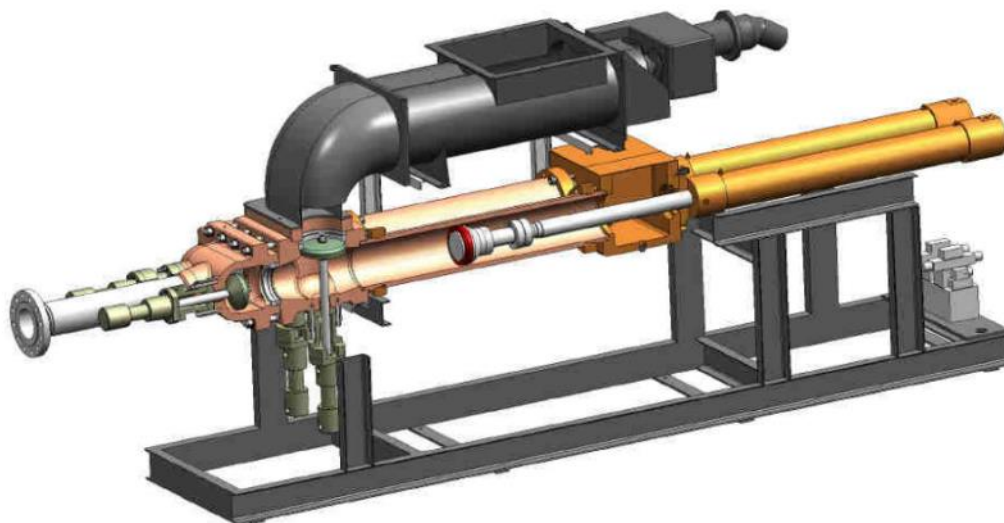


Figura 6.6: Bombas de manejo de sólidos, serie SH

Su diseño básico consiste en una bomba de doble pistón accionados hidráulicamente. Válvulas cónicas de acero inoxidable endurecido para lado de succión e impulsión de producto, cilindros lado producto, separación del lado hidráulico del lado del producto en las válvulas de producto (ejes), diseño en Acero Inoxidable para productos corrosivos / agresivos y funcionamiento en seco.

6.4 Aplicaciones

Las aplicaciones principales en las que son utilizadas las bombas suministradas por ABEL son:

6.4.1 Desagüe fondo de minas: la experiencia de un experto desde 1947

Las bombas de pistón membrana de efecto triple y cuádruple de la gama ABEL HM están especialmente indicadas para las operaciones de desagüe de minas. Su gran capacidad de bombeo y su diseño robusto para altas presiones permiten evacuar a la superficie el agua del fondo de minas en una sola etapa.

La profundidad de las minas hace necesario un sistema fiable de desagüe del agua hacia el exterior en una sola etapa, ABEL ofrece estos equipos así como una larga vida de los mismos y una alta disponibilidad.



Figura 6.4: Desagüe fondo de una mina

6.4.2 Descarga espesador

Las bombas de desplazamiento positivo (DP) están especialmente indicadas para aplicaciones de vaciado de espesador. Permiten bombear lodos altamente concentrados y viscosos. El caudal bombeado es independiente de la contrapresión de la línea.

Las bombas electromecánicas de membrana (gama EM) y pistón membrana (gamas CM y HM) de ABEL tienen ventajas frente a otras bombas de desplazamiento positivo (DP) ya que no cuentan con partes giratorias que entren en contacto con el medio abrasivo bombeado. Su baja velocidad de funcionamiento les permite ser mucho más resistentes al desgaste que otras tecnologías.

Para el transporte desde el espesador, las bombas ABEL son las idóneas en caso de lodos altamente abrasivos con tamaños de partículas heterogéneas. Las bombas de membrana eléctrica EM cubren la gama de baja presión hasta un máximo de 0,6 MPa (90 psi), mientras que las de pistón membrana de las gamas CM o HM están indicadas para presiones superiores.

6.4.3 Relleno de mina

El relleno con relaves espesados de los espacios originales de extracción, es una operación que requiere bombas de alto rendimiento, tremendamente resistentes y, en la mayoría de los casos, de presión y caudal de bombeo elevados.

6.4.4 Transporte de relaves: lodos con un alto porcentaje de sólidos

El transporte de lodos de minería puede afectar al desgaste de las bombas de muy distintas formas. Junto con el tamaño y la densidad del producto, el contenido de sólidos del lodo es un parámetro al menos tan importante como las velocidades de caudal permitidas por la bomba. Dependiendo de la composición del lodo y los caudales que se deben transportar, las compañías mineras se pueden decantar por una bomba de pistón membrana de la gama ABEL HMD o, para caudales más abundantes, una bomba de la gama ABEL HMQ. Las bombas de doble efecto, ABEL HMD, disponibles para caudales de hasta 70 m³/h (300 GPM), mientras que la gama HMQ alcanza caudales de hasta 800 m³/h (3500 GPM).

Para lodos de muy rápida sedimentación, pueden equiparse ambos modelos con las denominadas "válvulas invertidas".

6.4.5 Alimentación de autoclaves

Los procesos metalúrgicos propios de la extracción de oro, molibdeno, cobre, zinc, níquel o uranio requieren presiones y temperaturas elevadas y, en algunos casos, un pH bajo. A tales efectos, se emplean autoclaves (también denominados hornos de tostación) que se cargan con lodos a distintas temperaturas, dependiendo del mineral y el proceso del que se trate.

Las bombas hidráulicas de pistón membrana de ABEL son especialmente adecuadas para esta aplicación. Su estanqueidad, junto al diseño de las membranas, permite presiones extremadamente altas y temperaturas elevadas.

6.4.6 Alimentación de filtros prensa

Las bombas autorregulables de pistón membrana son la solución ideal para la alimentación de filtros prensa. Las bombas de los modelos HM y CM de ABEL han demostrado en miles de situaciones ser idóneas para la carga de filtros prensa, ya sean de cámara o de membrana. Estas bombas mantienen un aporte de caudal constante durante la fase de carga y, durante la fase de filtrado reducen automáticamente el caudal al tiempo que aumenta la presión. El punto de inflexión es seleccionable. De este modo se reduce la duración de los ciclos, lo que supone un incremento de la productividad.

Además de la capacidad de bombeo en sí misma, una característica importante de las bombas de alimentación o carga a filtros prensa es que son resistentes al desgaste por abrasión provocado por los lodos agresivos que suelen procesarse en las aplicaciones mineras. Las partes móviles que entran en contacto con el medio, como las válvulas y las membranas, deben ser especialmente resistentes.

La combinación de fiabilidad en aplicaciones exigentes y la tecnología de control de caudal en aplicaciones discontinuas como la alimentación de filtros prensa.

6.4.7 Limpieza de telas de filtros

Desde hace muchos años, ABEL viene suministrando bombas de alta presión para la limpieza de telas, a los principales fabricantes de filtros prensa de todo el mundo.

Ya se trate de dispositivos de lavado con boquillas pulverizadoras que se desplazan entre dos placas de filtros o que limpian la placa por ambos lados, ABEL HP es la bomba que se emplea en infinidad de minas de todo el mundo para limpiar las telas de filtros a alta presión.

6.4.8 Suministro de agua para sellos: caudal siempre fiable, constante y con alto rendimiento

En la industria minera, las bombas centrífugas suelen utilizarse para gestionar caudales muy elevados con presiones de descarga entre bajas y moderadas. Los cierres mecánicos de estas bombas suelen sellarse con aporte de agua limpia a presión en el sello, consiguiendo reducir el desgaste y las fugas de producto al exterior

El agua de prensaestopas se emplea para limpiar la zona de sellado de partículas sólidas y enfriar tanto dicha zona como el eje, en caso de que se transporten lodos calientes. Es esencial que el cierre se inyecte el agua con una presión ligeramente superior a la presión de descarga de la bomba centrífuga para que pueda crearse una película de agua efectiva.

Una vez más, las compañías mineras pueden encontrar la bomba ideal para esta aplicación dentro de la gama de productos de ABEL. En función de la presión necesaria y el caudal requerido, las bombas adecuadas son los modelos HP o HPT de ABEL.

La presión del agua de sellado del eje debe ser ligeramente superior a la presión de descarga de la bomba centrífuga. Las bombas de pistón para altas presiones de ABEL suministran un caudal constante (preestablecido) independientemente de la presión requerida. El caudal puede ajustarse mediante un variador de frecuencia. Con esta configuración y mediante un control es posible suministrar la cantidad exacta y óptima de agua de sellado en cada una de las bombas centrífugas.

6.4.9 Transporte pasta – Condiciones: alto contenido de sólidos, alta presión y medios abrasivos.

Cuando se extrae carbón y minerales metálicos, se acumulan grandes cantidades de relaves en las minas que en ocasiones son utilizados para rellenar pozos mineros que están en desuso; para conseguir un relleno seguro y una correcta estabilización de esos pozos, los relaves suelen tratarse previamente con cemento u otros aditivos, y a continuación, se bombean desde largas distancias para introducirlos en los pozos.

Debido al alto contenido de sólidos, de hasta el 80 %, y a la consistencia semisólida, para realizar estas operaciones de transporte complejas solo pueden utilizarse bombas de pistón de baja velocidad. Estas bombas son las únicas que pueden alcanzar presiones de descarga de hasta 16 MPa (2320 psi) con este tipo de pastas.

CAPÍTULO 7

7. Estudio del sector

7.1 Introducción al sector

El mundo de las bombas podríamos dividirlo en dos grandes grupos por un lado lo que serían las Bombas Centrífugas y por otro las Bombas de Desplazamiento Positivo, que es donde se encuadran las bombas ABEL.

Cabe otra división y es si estamos hablando de equipos de bombeo que manejen fluidos libre de sólidos o fluidos con sólidos. ABEL se centra en este segundo caso, es decir, fluidos con sólidos.

Como una primera definición, sencilla y básica, podríamos decir que las bombas centrífugas son equipos que manejan altos caudales a bajas presiones de trabajo, sin embargo las bombas de desplazamiento positivo son equipos que manejan “bajos” caudales a altas presiones.

Las Bombas de desplazamiento positivo son conocidas como el pariente pobre en el mundo del mercado de las bombas. Con respecto a las dos clasificaciones hechas primeramente que uno es centrífuga y el otro bombas de desplazamiento positivo (PD pumps), las bombas centrífugas han tenido una mayor presencia en el mercado mundial con casi el 70 por ciento de los ingresos por cuota de mercado.

Por definición, las bombas de desplazamiento positivo permiten impulsar una cantidad fija de líquido con cada revolución del elemento de bombeo. Esto se hace al atrapar el fluido entre los elementos de bombeo y una cámara estanca. Las bombas de desplazamiento positivo pueden segmentarse en tres grandes tipos: rotatorias, alternativas y bombas peristálticas. Las bombas que componen la clasificación rotativa bomba incluyen lóbulo, paletas, engranajes y de tornillo, Las bombas alternativas incluyen las bombas de pistón y de diafragma.

En la siguiente figura se expone de forma clara las diferentes alternativas existentes en el mercado de las bombas, tanto las bombas centrífugas como las bombas de desplazamiento positivo.

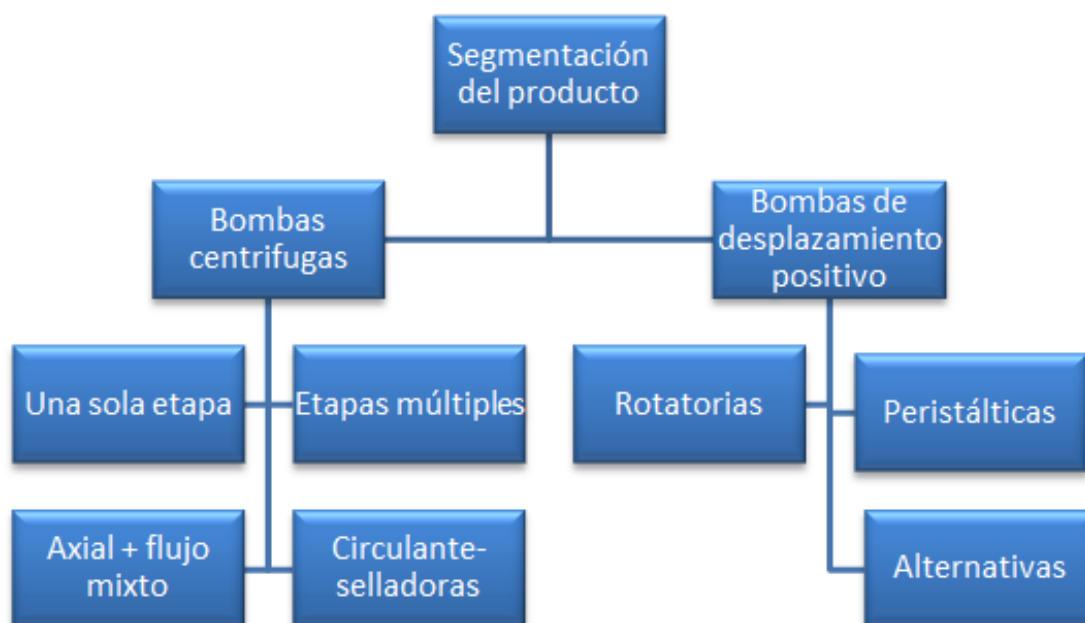


Figura 7.1 Segmentación del producto

Según los últimos estudios realizados a nivel internacional, se prevé que las bombas de desplazamiento positivo van a ser cada vez más populares según los resultados del período 2007-2013, principalmente debido a su diseño relativamente compacto, su rendimiento con productos de alta viscosidad, su caudal constante independiente de la de la presión diferencial a la que trabajen y la capacidad general para manejar altas presiones. Aunque diferentes tipos de bombas de PD son utilizados en la industria por los usuarios finales, todos ellos esencialmente buscan realizar la misma función - aumentar el caudal del fluido en el mismo conducto. Algunas de las principales industrias donde van dirigidos estos equipos son: industria química, alimentaria, farmacéutica, minera, cerámica, petróleo y gas, y las plantas de lodos municipales.

Desafíos claves:

1. Aplicaciones industriales tradicionales están saturadas obligando a los fabricantes a penetrar en nuevos mercados

Las bombas de desplazamiento positivo han sido tradicionalmente utilizadas en aplicaciones muy especiales. Se han utilizado en aplicaciones específicas dentro de las industrias sin embargo, en la mayoría de los mercados los usuarios finales se acercan a una etapa de saturación y por lo tanto las nuevas aplicaciones y los nuevos mercados tienen que ser encontradas para impulsar el crecimiento de las compañías fabricantes de bombas PD.

2. Mercados maduros. Los fabricantes tienden a proporcionar servicios de apoyo y aportar un nuevo valor añadido a los clientes

Los clientes están buscando cada vez más fabricantes de bombas que les ofrezcan servicios globales completos. La amplia competencia en el mercado ha llevado a la tendencia a la consolidación en el mercado de las bombas y ha obligado a los fabricantes a proporcionar servicios de valor añadido para mantener la lealtad de los usuarios finales. En consecuencia, los fabricantes de bombas también están proporcionando contratos de mantenimiento anuales a sus usuarios finales y asistencia in situ. En esta situación, los fabricantes tienen que realizar trabajos de mantenimiento preventivo durante todo el año para el usuario final.

3. Aumento de la competencia obliga a los fabricantes a introducir una tecnología innovadora y equipos energéticamente eficientes

Dado que el mercado bombas de desplazamiento positivo se encuentra en una etapa de madurez, el diferenciador clave para los fabricantes será innovar en productos que sean altamente eficientes y únicos en términos de diseño. En la actualidad, el mercado está inundado de productos que tienen características similares, por lo que es un gran desafío para los fabricantes poder diferenciar sus productos de otros competidores sobre la base de diseño de la bomba y nichos de aplicaciones. Los fabricantes que cumplen con éxito el reto están en condiciones de beneficiarse de los actuales y esperados cambios en la industria.

4. Tendencia a la consolidación del mercado cuestiona la existencia de medianos y pequeños fabricantes

La tendencia de consolidación en la industria va a continuar, con lo que los fabricantes establecidos se beneficiarán como el foco está cambiando a brindar más servicios basados en soluciones y soporte completo en lugar de sólo el producto en sí. Los principales fabricantes se decantan por adquisiciones más pequeñas para ampliar su oferta de productos y penetrar en nuevos mercados. Como resultado, se verá amenazada la existencia de fabricantes medianos y pequeños que se concentran en aplicaciones de nicho. Les resultará difícil competir con los participantes en los mercados establecidos y esto tendrá un efecto directo sobre sus ventas y márgenes de beneficio.

Habiendo discutido algunos de los principales retos en el mercado, pasamos a dar un vistazo a algunas de las tendencias emergentes en el PD bombas de mercado como se destaca a continuación.

Las nuevas tendencias son:

1. Se espera que las bombas alternativas pasen a dominar el mercado en sus rangos de operación con una cuota de mercado del 52,5%.

2. Se espera que las bombas peristálticas sea el segmento de más rápido crecimiento, con un 7,5%.
3. Se espera que la región Asia-Pacífico para ser el mercado de más rápido crecimiento con una cuota de mercado actual de 19,0%.
4. La industria química está experimentando una tendencia a la baja, mientras que se espera que las inversiones de crecimiento en los alimentos y bebidas y las industrias del agua y aguas residuales impulsen los ingresos en el mercado de las bombas de desplazamiento positivo.

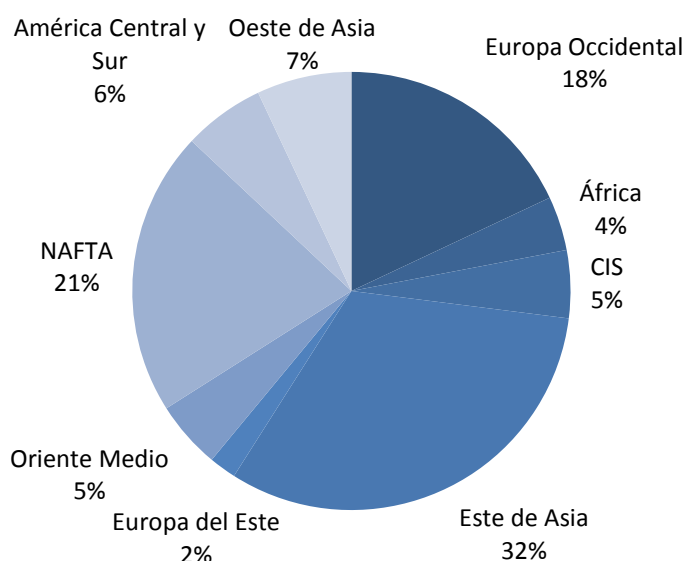
7.2 Principales magnitudes y tendencia

Las ventas de bombas industriales superaron los 38 mil millones de dólares en el año 2013. La tabla adjunta refleja los datos ordenados según las principales áreas geográficas del mundo.

Región geográfica	Millares de millón
África	1,481
CIS	1,743
Este de Asia	12,449
Europa del este	0,89
Oriente Medio	2,076
NAFTA	7,975
América Central y Sur	2,324
Oeste de Asia	2,571
Europa Occidental	6,915

Tabla 7.1: Mercado mundial de bombas según la región geográfica

Mientras tanto, estos datos se pueden evaluar de una forma más visual en la siguiente gráfica de sectores:



Gráfica 7.1: Mercado mundial de bombas según la región geográfica

El 32% del mercado el próximo año estará en el Este de Asia. China va a gastar más en bombas que el resto del mundo junto, China será el principal comprador de bombas para agua potable municipal y para aguas residuales municipales. La migración de cientos de millones de personas de las zonas rurales a las ciudades chinas ha creado la necesidad de inversión en infraestructuras.

África y Latinoamérica se beneficiarán de un aumento de la inversión bombas mineras. Estos incluyen no sólo las bombas utilizadas para los procesos sino también las utilizadas para el transporte de lodos para largas distancias desde la mina hasta la planta de procesamiento. Las minas están a menudo cientos de kilómetros de la costa, donde la planta de procesamiento y envío final se llevan a cabo. El Transporte del producto de la mina como una suspensión es a menudo el modo más económico. Procesos de oro, cobre y mineral de hierro utilizan lodos que deben ser transportados a balsas de almacenamiento. Incluso si la mina se encuentra a poca distancia de la planta de procesamiento, un mineroducto es la opción más económica. El carbón se lava normalmente y, por lo tanto, manejarlo como una suspensión hasta la planta no es un problema. Las operaciones de procesamiento en seco hacen que no se justifiquen los mineroductos sólo si las distancias exceden de 200 kilómetros o si no hay carreteras o infraestructura para la entrega alternativa

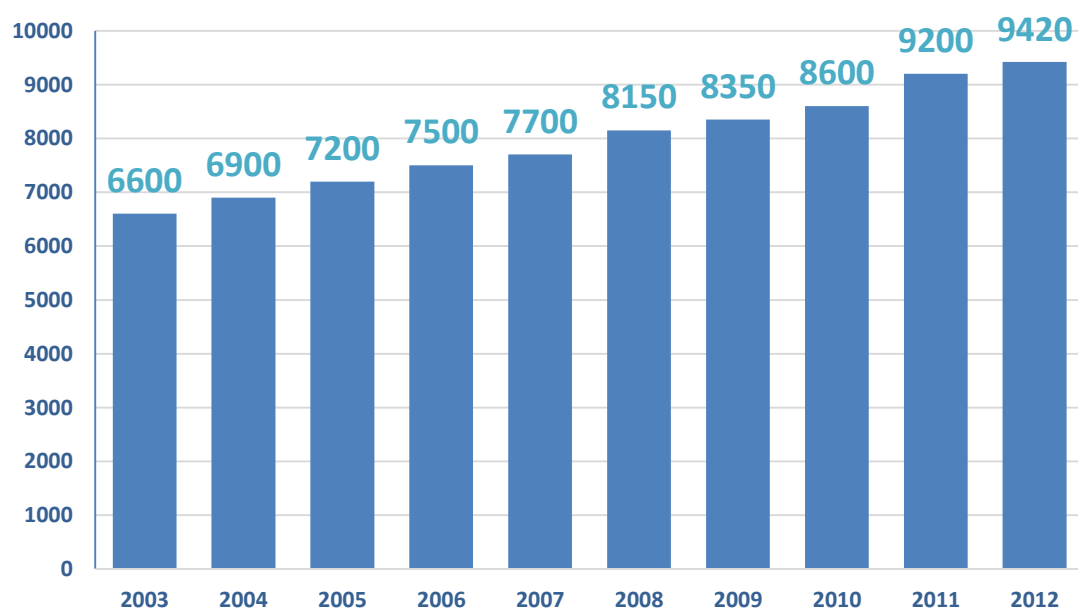
Las áreas de alto crecimiento para los proveedores de bombas incluyen el manejo de pulpas con agua de mar y la desalinización.

La tabla adjunta muestra la demanda mundial dividida en áreas y su crecimiento porcentual en los dos últimos lustros.

Demanda Mundial (millones de dólares)				% Crecimiento	% Crecimiento
	2004	2009	2014	2004-2009	2009-2014
Demanda Mundial					
América del Norte	6310	7650	9500	3,9	4,4
Europa occidental	7600	10450	12600	6,6	3,8
Asia/Pacífico	11000	22050	33350	14,9	8,6
América Central y Sur	1500	2650	3600	12,1	6,3
Europa Oriental	2500	3900	5000	9,3	5,1
África	2340	3700	4900	9,6	5,8

Tabla 7.2: Demanda mundial por áreas geográficas en los últimos 10 años.

Por otro lado, el gráfico siguiente muestra los ingresos para las bombas de desplazamiento positivo dentro del mercado mundial, durante el período 2003-2012

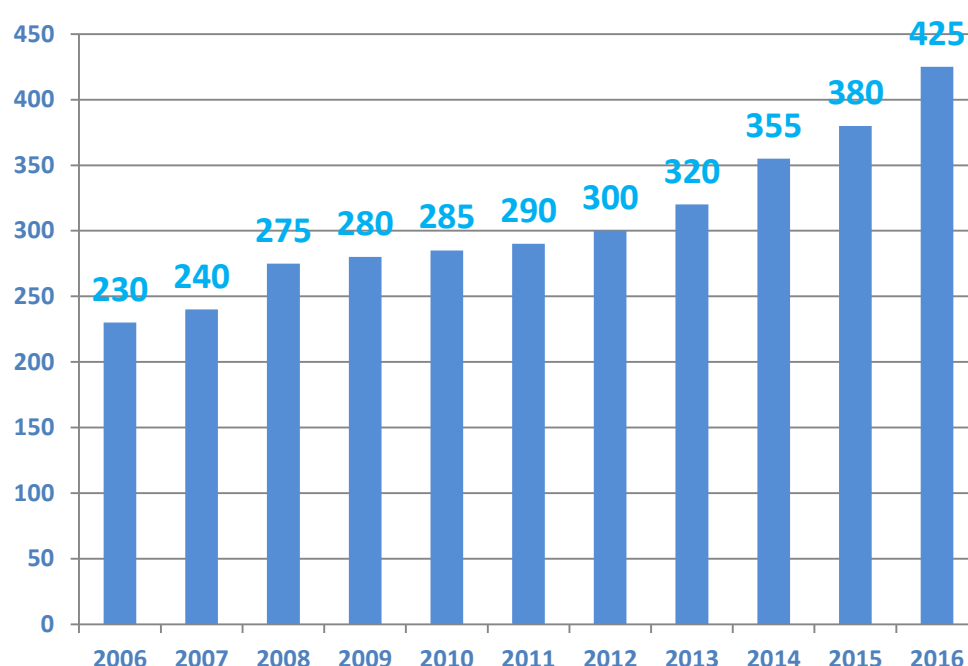


Gráfica 7.2: Ingresos del mercado mundial de bombas

La evolución del mercado nos muestra como los ingresos para las bombas de desplazamiento positivo generó ingresos de 7.130 millones de dólares en 2006. Los primeros años del período estudiado se consideró una tasa de crecimiento constante de ingresos debido al diseño y la capacidad de manejar fluidos a alta presión. El mercado norteamericano y europeo está presenciando un estancamiento en su crecimiento que ha afectado negativamente a la inversión en las industrias de los usuarios finales como químicos, pulpa y papel y plantas

generadoras de energía. Esto ha dado lugar a un cambio en la búsqueda de nuevos usuarios finales yendo a los mercados emergentes como India, China, México y Brasil. Además, todas las industrias están bajo una creciente presión para cumplir con las regulaciones introducidas recientemente y la futura legislación con respecto a temas como la salud, la seguridad, la higiene, la gestión de residuos, emisiones y calidad. Como resultado, la demanda de bombas de desplazamiento positivo que faciliten el cumplimiento es probable que aumente y se esperaba que los ingresos llegaran a \$ 9,42 mil millones en 2013.

Las previsiones para el mercado Latinoamericano de bombas de desplazamiento positivo también es muy prometedor tal y como refleja la siguiente gráfica ilustrativa.



Gráfica 7.3: Previsión en la demanda en bombas dentro del mercado Latinoamericano

7.2.1 Conclusiones.

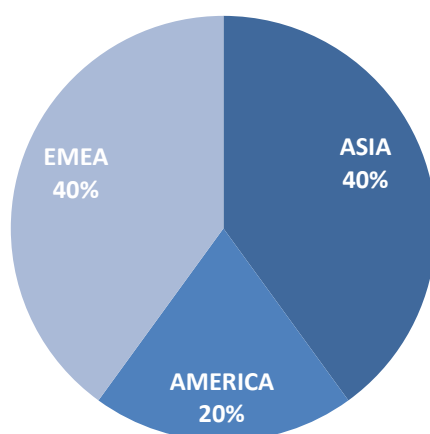
En conclusión, el mercado sigue siendo maduro y depende de crecientes inversiones en el petróleo y el gas, el agua y las aguas residuales y las industrias de alimentos y bebidas. Los fabricantes se enfrentan a desafíos clave del mercado tales como la necesidad de proporcionar bombas de energía eficientes, servicios de apoyo de valor añadido, la madurez del mercado y las presiones de precios. Además, la tendencia a la consolidación en curso en el mercado es probable que continúe como los principales fabricantes de ampliar su oferta de productos y penetrar nuevos mercados. En la actualidad, las mejoras tecnológicas son muy pocas y la mayoría se concentra en el aumento de la eficiencia energética de las bombas. Los mercados de bombas lobulares, de diafragma y bombas peristálticas se proyectan para disfrutar de un crecimiento constante de ingresos durante el período proyectado 2010 a 2018. Esta tasa de

crecimiento se espera debido a las tres que se benefician de un crecimiento en los grupos de aplicaciones clave, especialmente alimentos y bebidas, petróleo y gas y agua y tratamiento de aguas residuales. Las oportunidades de crecimiento en el mercado de Asia-Pacífico para el mercado de las bombas seguirán siendo robustas hasta 2018. Los factores diferenciadores clave para los fabricantes en el mercado son de calidad de productos, plazos de entrega, servicios de valor añadido y los precios.

7.3 Estructura del sector

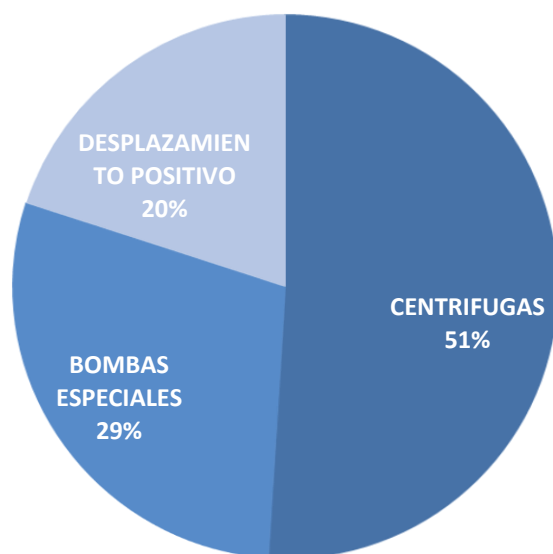
El mercado de las bombas se puede segmentar de tres maneras a nivel global.

1. Por localización geográfica, si se hace uso de la localización global América supone el 20% del mercado total de bombas, Asia el 40%, mientras que EMEA (Europa, Oriente Medio y África) se llevan el 40% restante del mercado global tal y como refleja el gráfico inferior.



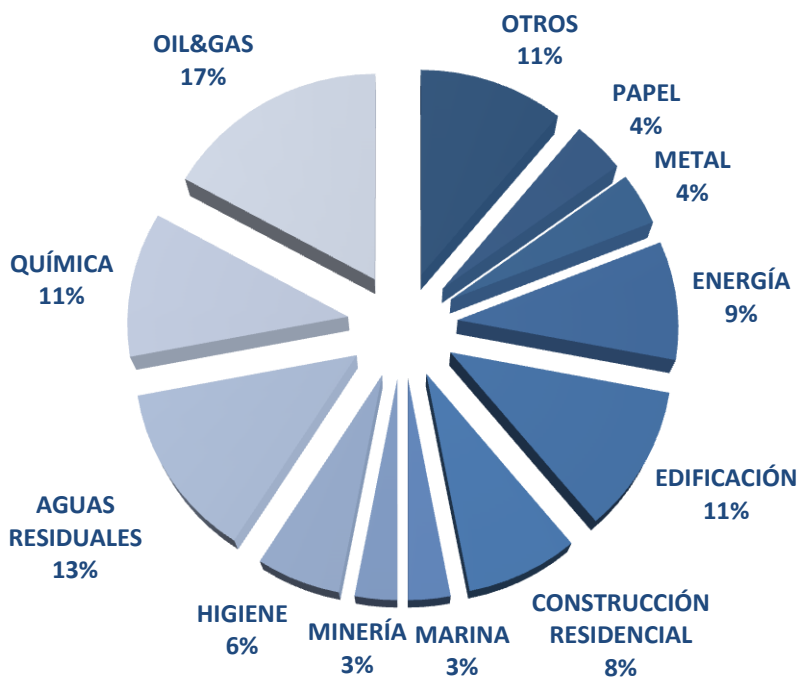
Gráfica 7.4: Segmentación de mercado de bombas nivel mundial por regiones

2. Atendiendo a la naturaleza de las bombas y su aplicación, el mercado se fragmenta en bombas centrífugas, las cuales componen el 51% del mercado mundial; bombas de desplazamiento positivo cuyo porcentaje es del 20%, y bombas especiales que componen el 29% restante del total del mercado tal y como se muestra en la gráfica siguiente:



Gráfica 7.5: Segmentación de mercado de bombas nivel mundial por tipo de bomba

- Por último si se enfoca el estudio desde un punto de vista industrial, las bombas se pueden comercializar en muy diversos sectores, de una forma gráfica esta división queda reflejada en la figura adjunta:



Gráfica 7.6: Segmentación de mercado de bombas nivel mundial por sectores

Como se ha comentado con anterioridad, el presente documento aborda la posibilidad de implantar una filial de la compañía en México, haciendo uso de las gráficas expuestas recientemente ABEL se encuentra enmarcado en el porcentaje de mercado correspondiente a la tecnología de Desplazamiento Positivo (20%) y tiene una gran oportunidad de expansionarse en: una región geográfica donde apenas tiene presencia en la actualidad (América 20%), y en un sector industrial con escasa competencia (Minería 3%). Teniendo en cuenta el tremendo crecimiento económico en general que está sufriendo el citado país y más en concreto la minería, resulta una idea atractiva para la compañía el hecho de implantar una filial con el objetivo de incrementar las ventas y apoderarse de una mayor cuota de mercado en México en particular y en toda Latinoamérica en general.

7.3.1 Competencia

La competencia de la compañía en el mercado global de bombas se ha analizado considerando las dos siguientes situaciones:

1. Maquinaria que utiliza la misma tecnología
2. Maquinaria de diferente tecnología.

Al mismo tiempo, el análisis de la competencia se ha fragmentado acorde a cada uno de los tipos de bombas que la empresa comercializa en todo el mundo y que se refleja de forma clara en la siguiente tabla.

Cabe destacar que el estudio realizado de la competencia refleja que la inmensa mayoría de las compañías competidoras son originariamente europeas.

Sin embargo no todas las marcas competidoras tienen una sede o una filial en los países latinoamericanos, o más concretamente en México.

TIPO DE BOMBA	TECNOLOGÍA	MARCAS	
HP/HPT	MISMA	CAT PUMPS	
		ROSTOR	
		URACA	
	DISTINTA	TECHNO SUB	
		SULZER	
		ALLWEILER	
		WOMA	
EM	MISMA	SAND PIPER	
		VERSA-MATIC	
		WILDEN	
	DISTINTA	SWEDALA	WARREN RUPP
		METSO	BREDEL
		KSB	VERDEFLEX
		WARMAN	PCM DELASCO
		PERISSINOLLO	
CM/HM/HMT/HMQ	MISMA	WIRTH	
		WEIR	
		FELUWA	
		GEHO	
	DISTINTA	BREDEL	WARMAN
		METSO	PERISSINOLLO
		VERDEFLEX	KSB
		SVEDALA	PCM DELASCO
SH	MISMA	SCHWING	
		PUTZMEISTER	
		WEIR	

Tabla 7.3: Competidores desglosados por tipo de bomba y tecnología

7.3.2 Presencia en México

Como se ha mencionado la gran mayoría de competidores son europeos, que principalmente han utilizado como estrategia de entrada en el mercado mexicano la de trabajar con distribuidores, un claro ejemplo del perfil de estas empresas distribuidoras es la compañía Proveedora de Bombas S.A., que es actualmente la representante de la compañía ABEL en México.

Sin embargo el líder del sector Weir Minerals, cuenta en la actualidad con oficinas propias tanto en México como en diversos países en los que el mercado de las bombas es relativamente potente. Esta situación permite a la citada compañía diferenciarse del resto, ya que cuenta con la ventaja competitiva de estar más cerca del cliente, lo conoce, y le permite satisfacer sus necesidades.

En este sentido, ABEL pretende seguir la estrategia del líder del sector lo cual permitirá estar más cerca del cliente atendiendo de forma directa a sus necesidades con la previsión de incrementar la cuota de mercado ya que, a día de hoy, a igualdad de prestaciones y calidad e igualdad de precio, el cliente se decanta por la competencia dada la cercanía y atención con la que cuentan al estar junto a él.

CAPÍTULO 8

8. Objetivos

Establecer una estrategia de posicionamiento de mercado para una compañía alemana en México, enfocada principalmente al sector de la minería, mediante la realización de análisis externo e interno de la compañía, visualizando cuales serían las amenazas y las oportunidades, realizando un análisis financiero y con toda esa información se planteará una estrategia y se implementará para conseguir que el producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en comparación con los productos de la competencia.

8.1 Objetivos a corto-medio plazo

Con los puntos fuertes con los que ya cuenta ABEL se buscará mejorar el volumen de negocio y el margen comercial que ya reportan sobre la actividad de la empresa, y los objetivos que se plantean conseguir serán en referencia a los clientes y al volumen de facturación que son originarios:

1. Ingenierías / Proyectos corporativos: Actualmente no representan un porcentaje importante de la facturación. Al tratarse de una actividad totalmente relacionada con el sector de la minería, el objetivo es crecer en él de forma considerable, así como mejorar el margen obtenido gracias a la mejora en la gestión.
2. Clientes finales: Actualmente representa un 10% de la facturación y, teniendo en cuenta las características del mercado y las acciones de marketing y comerciales propuestas, el objetivo fijado es el de doblar la facturación con estos clientes en un plazo de dos años.

El siguiente esquema representa los objetivos de la compañía a dos años vista de la implantación de la filial:

1. El objetivo prioritario es aumentar la facturación global en al menos un 30% durante los próximos dos años.

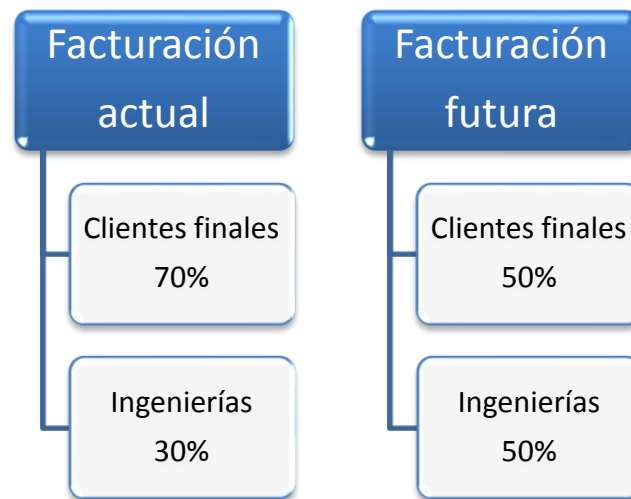


Figura 8.1 Objetivos a corto plazo

8.2 Objetivos a largo plazo

A largo plazo, se plantea para ABEL contar con una situación suficientemente estable y viable en el mercado como para poder realizar una ampliación importante de la estructura de la empresa acorde con el crecimiento de la misma.

Si la empresa se encuentra bien organizada y con resultados económicos positivos, el gerente podrá dedicar la mayor parte de su tiempo a la labor comercial y a diseñar el crecimiento futuro de la compañía.

La confianza que ABEL transmite al mercado se personaliza principalmente en la figura del gerente, por lo que debe preparar a su equipo y que este pueda aprender y heredar esa confianza de proveedores y clientes, esto no dejaría en una situación de crisis a la compañía en el hipotético caso de que por cualquier razón el gerente abandonase la empresa.

En la misma línea, se pretende sentar las bases del conjunto de miembros de ABEL, contar con personal más joven que pueda asimilar el conocimiento acumulado por la empresa ya que esto será vital para el futuro desarrollo de la empresa.

También se pretende conseguir un crecimiento sostenido de la empresa en función de la evolución del mercado y de la aportación de elementos innovadores a la misma.

CAPÍTULO 9

9. Plan de negocio

9.1 Análisis de la Oportunidad

ABEL viene desarrollando su actividad comercial en México a través de dos distribuidores principales: Proveedora de Bombas y Clever filtración. El volumen de negocio en la actualidad no es el deseable para ABEL y se plantea la oportunidad de crear una empresa filial en México basada en los brillantes resultados que se han obtenido con las filiales de ABEL en EEUU y en España, es evidente que si la filial española obtiene buenos resultados una filial mexicana debería obtener unos resultados como mínimo iguales, por el tamaño del mercado mexicano comparado con el mercado español. Partiendo de la base de que los resultados actuales en España son muy superiores a los resultados que se están consiguiendo en México es evidente que existe una oportunidad de negocio que esta por desarrollar.

El mercado de las bombas es una actividad empresarial que comprende la fabricación de equipos de bombeo para diferentes mercados y aplicaciones. Si analizamos la estructura de la filial española de ABEL, que podemos tomar como modelo para la implantación de la filial mexicana, se trata de una oficina comercial orientada a la venta de equipos, a ofrecer soluciones de bombeo y dispone de los medios suficientes para ofrecer un servicio posventa de calidad formado por un almacén de repuestos y del personal técnico suficiente para atender a todos los clientes de ABEL dentro del territorio de la filial, España y Portugal. La organización es responsabilidad del gerente, que trabaja en base a su experiencia y según la demanda que se va produciendo. La elaboración de presupuestos, albaranes, facturas y documentos en general se hace a través del mismo ERP que dispone la filial en EEUU y por supuesto la central en Alemania.

La futura filial mexicana contaría con buenos contactos tanto en clientes como proveedores, como resultado de los más de 10 años de experiencia en el sector mexicano donde se han realizado diferentes presentaciones de la compañía por parte de los responsables de ABEL que han venido acompañando a los distribuidores actuales.

La filial española que es la que ha llevaría la primera acción de implantación de la marca en México; es una sociedad que se constituyó en 1992, por tiempo indefinido, y que su domicilio social se encuentra en Madrid. La empresa cuenta con 6 trabajadores:

- 1 Director-gerente con amplia experiencia.
- 2 Ingenieros de venta
- 1 Mecánico para el Servicio Técnico.
- 2 Administrativos para la gestión de pedidos y para el área de contabilidad.

El planteamiento es que ABEL replicaría esta estructura en México, adaptándola a las necesidades y características propias del país de destino, para aprovechar la oportunidad de negocio que ofrece el mercado mexicano y así posicionarse como una empresa sólida e innovadora dentro del sector de los equipos de bombeo, partiendo de la base de los conocimientos técnicos, comerciales y ventaja competitiva que le proporcionan la experiencia de ABEL en el mercado.

Se podría resumir como objetivo inicial ofrecer un servicio integral de calidad en el suministro de equipos de bombeo junto con un servicio posventa de máxima calidad que proporcione a sus clientes confianza, seguridad, innovación, practicidad, prestigio, fiabilidad y una alta disponibilidad con unos bajos costes de explotación, suma de los costes de mantenimiento más los costes energéticos, de forma que la empresa tenga una posición de referencia en el mercado y asegure su viabilidad a corto y medio plazo. Todo lo cual lo podríamos resumir en los siguientes principios:

- Optimizar la gestión integral de la empresa, asegurando su rentabilidad.
- Ofrecer un servicio de máxima calidad.
- Buscar la satisfacción global de nuestros clientes.

9.2 La empresa

ABEL ofrece un servicio integral que cuenta con el reconocimiento del mercado. Este servicio, ubicado en un sector maduro y fuertemente atomizado, debe diferenciarse con una excelente gestión, a todos los niveles, que permita mejorar los márgenes y plantear nuevas inversiones que mejoren aún más el servicio.

Además, ABEL puede ofrecer soluciones a todos los niveles en aplicaciones de bombeo con diseños completamente adaptados a las necesidades de cada aplicación por medio de un equipo de profesionales con una amplia experiencia que busca satisfacer al completo las necesidades de sus clientes.

ABEL es una empresa que ya tiene presencia en el mercado mexicano y ha hecho de la calidad y rigor su sello distintivo, ofreciendo un servicio global que busca la satisfacción de cada tipología de cliente.

Los clientes de ABEL se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Ingenierías.
- Empresas con importante imagen corporativa. Sus proyectos se gestionan a través de Ingenierías y/o empresas constructoras.
- Usuarios finales. Empresas que compran directamente los equipos que necesitan bien para reposición o bien para ampliaciones.

Cada tipo de cliente requiere un tipo de producto y servicio:

- Ingenierías y Grandes Empresas:
 - Contactan con los proveedores para nuevos proyectos
 - Realizan presupuestos para determinados proyectos por encargo de sus clientes, normalmente grandes empresas
 - Se requiere visitarles y facilitarles la información suficiente para que puedan incluir las especificaciones de nuestros equipos en el proyecto final
 - Se realizan seguimientos a los proyectos en marcha
 - Es necesario hacer un seguimiento con el cliente final para conocer la situación
- Usuarios finales:
 - Visitas a sus instalaciones
 - Presentación de los equipos y asesoramiento sobre sus necesidades
 - Se realizan las ofertas correspondientes y se le envía directamente
 - Se hace un seguimiento exhaustivo a cada oferta realizando visitas periódicas posteriores para aclarar dudas

Una vez analizada la situación de partida y las posibilidades de mejora, se fijarían los siguientes objetivos a iniciar a partir de septiembre del año 2016:

- Aumentar y mantener la calidad en el servicio al cliente.
- Optimización de flujos comerciales para encauzar algunos aspectos de mejora en la organización.
- Implantar el sistema de gestión integrado de información con los sistemas informáticos utilizados por el corporativo.
- Progresiva implementación
- Conseguir, mediante el aumento de las ventas, un nivel de actividad que permita optimizar la estructura productiva de la filial.
- Incrementar las ventas mediante una mejor estructuración y gestión de la red comercial.

Los más de 65 años de experiencia, junto con su garantía de calidad, le han proporcionado un extraordinario conocimiento y nivel de confianza en el sector, con una alta fidelización de los clientes.

El buen momento que atraviesa el sector industrial y la bonanza económica de su zona de acción, le aseguran una demanda como mínimo estable, que puede pasar fácilmente a ser creciente.

La aplicación de un riguroso plan de gestión mejorará los resultados globales de la empresa, propiciando que su viabilidad se afiance y se asegure su supervivencia a medio plazo.

La confianza y fidelidad con la que cuenta ABEL debe ser completada con una excelente gestión adaptada a las nuevas tendencias y tecnologías, que mantenga sus valores y que permita mejorar los márgenes de la empresa y asegurar así su viabilidad futura.

Esta optimización de la gestión, aplicable en los servicios ofrecidos en la actualidad, debe ser complementada con nuevos productos que permitan diversificar el riesgo, aprovechando la amplitud del mercado mexicano y su situación favorable.

Actualmente la poca dedicación de los representantes y distribuidores y la falta de profesionales cualificados y con experiencia que estas empresas tienen hace que la presencia en las medianas y grandes empresas sea insuficiente, el objetivo de ABEL es potenciar esta presencia y ofrecer las soluciones de bombeo que el mercado demanda para sus equipos.

Para ello contamos con profesionales altamente cualificados que ayudaran activamente en el desarrollo de la filial mexicana y con software y equipos adecuados para esta finalidad, que ayudaran a su rápida implantación, así pues la filial española será un apoyo fundamental.

Así pues, este negocio cumple con los requisitos básicos para funcionar:

- Cuenta con un mercado diferenciado, es decir, está orientado a cubrir una necesidad de un sector específico de clientes a los que aporta un valor añadido que no posee la competencia.
- Es técnicamente realizable y viable económicamente. La relación entre la inversión y su recuperación a medio plazo lo hace rentable y permite generar recursos suficientes como para financiar un futuro crecimiento.
- Se sustenta en una planificación detallada que incluye un plan de marketing, de producción, financiero, etc.
- Cuenta con un equipo con una buena cualificación liderado por un emprendedor con carisma.

9.2.1 Estructura de la filial

La estructura de la empresa a nivel de personal se basaría en las siguientes funciones y perfiles:

1. Gerente

Es responsable de la dirección de la empresa. Determina los objetivos de la empresa en concordancia con las expectativas de los clientes, la estrategia de empresa y la política de empresa, y conforme a ellos acuerda los resultantes objetivos a cumplir.

La gerencia evalúa los resultados de las revisiones internas, y dispone medidas necesarias para garantizar la capacidad de funcionamiento del sistema de organización, reportando periódicamente a la central en Alemania.

2. Comercial

Se trata de una persona que debe estar visitando constantemente los clientes y/o zonas que se le asignen. Debe ser una persona con experiencia y que conozca bien el sector industrial.

3. Responsable Servicio Posventa

Se requiere un técnico que tenga la capacidad y disposición tanto de realizar labores de mantenimiento y puesta en marcha como de crear una relación de confianza con los clientes y se convierta en uno de los principales activos desde el punto de vista comercial.

4. Contable

Se requiere un profesional que conozca perfectamente la normativa contable y que al mismo tiempo gestione tanto las ofertas de bombas, repuestos y servicio técnico hasta la entrega de la mercancía y su facturación. Contará con el apoyo del ERP el cual gestiona perfectamente todas estas áreas.

Trabjará en estrecha colaboración con el resto de personal y con especial “complicidad” con el gerente al tener la responsabilidad de los resultados de la empresa y de los informes a remitir a la central.

5. Gestoría

Además de los roles definidos, sería necesaria la contratación de servicios externos siendo la gestoría la figura más adecuada para desempeñar este papel. En esta gestoría externa se verifica la contabilidad para que este 100 % ajustada a la legislación mexicana revisando y supervisando, el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria de ABEL, que son presentados a la Administración Pública.

En la gestoría también se tramitan los documentos de tipo laboral (contratos laborales, altas y bajas, etc.) así como la preparación nóminas y la elaboración y pago de impuestos.

El organigrama inicial sería el ilustrado en la siguiente figura:

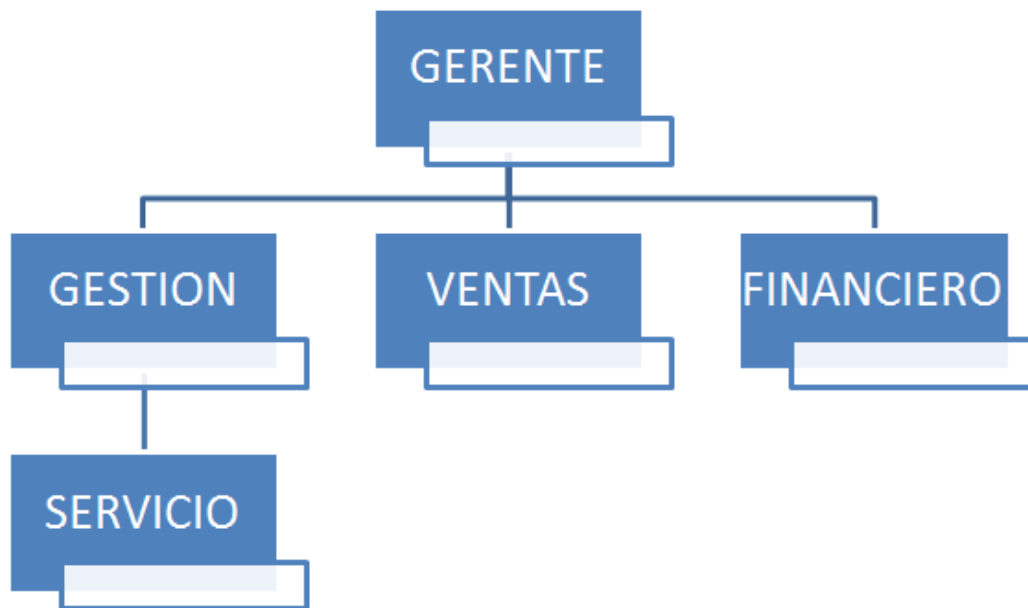


Figura 9.1 Organigrama inicial de la filial

Se considera la posibilidad de ampliar la plantilla en los años iniciales por dos motivos:

- Crecimiento del volumen de negocio y número de pedidos lo que va a requerir una persona más para poder gestionar
- Ámbito comercial. Se va a requerir una mayor presencia en el mercado para crecer progresivamente y mejorar las cifras de ventas.

9.3 Misión, visión y valores

La Misión: La razón de ser de la organización, especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad, el alcance y dirección de sus actividades.

Se deben considerar los siguientes puntos:

1. Expresar claramente el alcance geográfico en que actuará la empresa, esto es, definir claramente la cobertura territorial que atenderá la organización.
2. Explicitar las características del segmento de mercado en que focalizará su estrategia, ello con la finalidad de darle orientación y dirección a la gestión hacia los objetivos corporativos.
3. Expresar los tipos de productos o servicios que pondrá al mercado, el tipo de satisfactor que es y las necesidades que son capaces de satisfacer.

4. Reflejar la manera cómo alcanzará la posición competitiva que desea alcanzar.

Atendiendo a los puntos citados, la misión de la empresa es:

“ABEL es el líder en desarrollo, fabricación, comercialización y servicio de bombas de movimiento alternativo y desplazamiento positivo para aplicaciones específicas. Desarrollamos y fabricamos nuestros productos poniendo por delante las necesidades del cliente. Esta es la base de nuestro crecimiento, rentabilidad y competitividad”

La **visión** de la empresa es una imagen del futuro que se desea crear, descrita en tiempo presente, como si estuviera sucediendo en este instante. Muestra el camino a seguir, en qué dirección se desea continuar, y cómo será la empresa en el momento de llegar.

Resulta una declaración que ofrece una imagen futurista e idealizada de la propia organización y, establece un contexto para las decisiones estratégicas futuras, con el único propósito de mantener intacto el espíritu de negocio o su perspectiva.

En este caso concreto, la visión de la compañía es:

"Ser el Proveedor Principal de México en equipos de bombeo de desplazamiento positivo, además de ser la empresa con mejor servicio posventa para optimizar los procesos productivos de sus clientes, logrando proporcionar a nuestros accionistas un retorno promedio superior a largo plazo en su inversión".

ABEL provee soluciones para el transporte de fluidos, viscosos, abrasivos y corrosivos. Sus productos cumplen con los requerimientos más estrictos del mercado y de los clientes, basando su actividad en ofrecer unos productos que sean completamente seguros y satisfagan las necesidades de los clientes.

ABEL pretende estar entre las compañías mundiales líderes en el diseño, fabricación, ventas y servicio de las bombas alternativas de desplazamiento positivo. Sus productos están orientados de forma muy exigente en cumplir con las necesidades de sus clientes lo cual les asegura una garantía de crecimiento, rentabilidad y ventaja competitiva. La confianza de los clientes se consigue a través de la calidad, la confianza y la seguridad.

Su estrategia está basada en:

- Crecimiento:

En ventas, innovando en sus productos y servicios, para nuevos mercados y aplicaciones

- Productividad:

- Con la mejora continua de todos los procesos y la utilización eficiente de los recursos disponibles, junto con una conciencia de costos adecuada. Para implantar esta estrategia se requiere la constante capacidad para adaptarse a los rápidos cambios que se

producen en un entorno global como en el que nos movemos.

Los principales valores de la compañía son:

- Orientados al objetivo
 - Persistir en la persecución del objetivo.
 - La importancia tiene prioridad sobre la urgencia.
 - Informarse sobre asuntos que no se conocen.
- Innovación
 - Se da la bienvenida a las nuevas ideas y se ponen en práctica siempre que se pueda.
 - Colaborar y participar activamente en los procesos de cambios.
 - Los pensamientos se concentran en soluciones no en problemas.
- Responsabilidad
 - Tomar una participación activa en las decisiones.
 - Asumir y responsabilizarse de los errores.
 - Buscar soluciones a los desafíos.
- Compromiso
 - Del no quiero al quiero hacer.
 - Estar preparado para compartir los conocimientos.
 - La responsabilidad no finaliza en la puerta de nuestro despacho.
- Orientados al Equipo
 - Antes de tomar decisiones se examinan las consecuencias para todas las áreas afectadas.
 - Se critican los procesos pero no a las personas.
 - Participar plenamente en los equipos.
 - Hablar con otros pero no negativamente de otros.
- Resolución
 - Se planta cara a los problemas y se aportan soluciones.
 - Se dice sí o no.
- Seriedad
 - Se negocian acuerdos y contratos y se mantienen los compromisos
 - Si algún compromiso no se puede mantener, siempre se informa con tiempo.
 - Se toman decisiones en el periodo de tiempo correcto.
- Credibilidad
 - Hacer lo que se dice.
 - Discutir antes de decidir y no después.
 - Poner en marcha las decisiones adoptadas.
 -

9.3.1 Conclusiones

En conclusión, esta visión corporativa encarna claramente el espíritu y el objetivo de la organización. Para que una empresa tenga éxito, los empleados deben construir y vivir una cultura corporativa que apoyará su visión corporativa. Esta cultura sirve como base para la motivación, no sólo de los trabajadores sino también de la organización en su conjunto. La contribución de cada individuo en la mayor medida de sus capacidades asegurará el éxito futuro de la organización.

Los valores y las reglas de esta visión corporativa constituyen la base para la creación de un entorno saludable en el que los empleados pueden centrarse en sus tareas individuales con responsabilidad y competencia.

Cada vez más, la existencia corporativa también se caracteriza por el cambio. Si todos pueden reunir el coraje de ir hacia adelante para hacer frente a estos cambios, entonces juntos podrán superar los retos y generar el crecimiento que es fundamental para el éxito. Crecimiento significa seguridad, y la seguridad representa una necesidad fundamental en la vida de todos y cada uno de nosotros.

9.4 Análisis DAFO

El término DAFO es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas, pero sí deben ser consideradas para el diseño de la estrategia.

Antes de empezar a analizar las **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades, se debe destacar que ABEL es una empresa sólida con más de 65 años de experiencia en la fabricación y comercialización de bombas de diferentes tamaños y aplicaciones y con filiales estratégicamente ubicadas. Dispone de un proceso totalmente integrado del producto que va desde su creación hasta el servicio Post venta y una gama completa de productos y una tecnología contrastada y de alta eficiencia y calidad, con posibilidad de innovación desarrollo y mejora.

Para poder realizar este análisis se realizará un estudio de los 4 principales focos que serán los que puedan afectar la estrategia de posicionamiento.

- Un tema prioritario es el crecimiento de mercado, en el caso concreto el mercado minero, objetivo inicial de ABEL, que tal y como se ha estado analizando ha desarrollado un crecimiento importante en los últimos años, lo que ha impulsado a que se produzca un aumento en el requerimiento de equipos específicos, los cuales en ciertos momentos no son suficientes para satisfacer la demanda. Este punto es una oportunidad para el desarrollo

de distribución de los equipos en México.

- Uno de los puntos principales que afectaría a las ventas sería el precio de los metales, durante los últimos años el precio de los metales ha experimentado un alza importante en el mercado de metales, esto ha impulsado a que las compañías mineras desarrollen planes de inversión con el fin de poder extraer y procesar mayor cantidad de minerales, lo que ha impulsado el crecimiento de mercado minero. Sin embargo ahora la situación ha variado pero se estima un nuevo repunte durante el próximo año.
- Una de las razones por la que se ha optado por México es su distribución geográfica ya que en cuanto a yacimientos mineros se ha podido observar que se ubican en mayor proporción desde el centro al norte del país, lo que ayuda en gran medida a la hora de querer desarrollar puntos de venta y distribución dentro del país.
- El volumen de yacimientos mineros en México ha significado una generación de recursos y empleo para el país de forma importante, el ser México un país minero acompañado con los buenos precios de los metales ha significado una importante oportunidad de negocio para todas las empresas distribuidoras de equipos y servicios a la minería.

Una vez tratados estos 4 puntos clave, se comienza con el análisis DAFO.

9.4.1 Debilidades

- Una de las debilidades de ABEL en esta expansión al mercado mexicano es el desconocimiento de la marca en los clientes finales y en las ingenierías.
- La segunda sería su diversificación, al disponer de una gama muy amplia de productos que en muchos casos dificulta la identificación por parte del cliente ya que no termina de ubicarla en aplicaciones específicas y a veces ocurre lo contrario, la tienen como una marca que solo trabaja en una aplicación concreta y por lo tanto piensan que no disponen de bombas para otras aplicaciones.
- En el mercado latinoamericano tiene muy pocas referencias en aplicaciones donde se requieren bombas con un precio muy alto y donde, sino se tienen referencias, es muy difícil ganarse la confianza de los clientes. ¿Quién se va a gastar 1.000.000 € en un fabricante que está fabricando por primera vez esa bomba?
- En el mundo de la minería los clientes quieren saber si sus proveedores tienen almacenes, con repuestos, en el país donde estos clientes se encuentran y si disponen de servicio posventa propio. El cliente demanda una presencia cercana porque las bombas son muy caras, los repuestos son muy caros con plazos de entrega muy largos y los procesos mineros no pueden parar por un problema en una bomba por el altísimo coste que ello les supondría en sus unidades de explotación por la pérdida de producción.

- En cuanto a la innovación que ABEL ofrece aunque si bien es tecnológicamente de alta calidad y fiabilidad, sigue una política conservadora y en muchos casos las pone en marcha cuando lo hace su competencia y esto hace que se vaya siempre detrás del líder del mercado.

9.4.2 Amenazas

- Un grave problema es que los precios de los metales son variables lo cual supone que pueden existir caídas de precios que afecten a la producción de los metales, incluso a nivel mundial un problema que puede afectar son los cambios en el valor de la moneda, estos factores dependen en todo caso por las crisis mundiales que se puedan producir.
- No tener oficinas comerciales, almacén con repuestos y servicio posventa, puede limitar el crecimiento.
- Una amenaza para los productos, es la aparición de nuevos equipos de bombeo o de nuevas soluciones, por ejemplo hay una fuerte tendencia a utilizar agua de mar en los procesos mineros, esto requiere equipos mucho más caros, otra tendencia es limitar las balsas de almacenaje de los residuos, espesando mucho más los lodos y reducir los bombeos a larga distancia por los altos costes de inversión.
- El coste de los equipos “capex” es en muchos casos una desventaja aunque los costes de mantenimiento “opex” sean muy bajos y por lo tanto una ventaja en el caso de ABEL, pero algunos clientes no lo ven como ventaja y hace que la aceptación de los presupuestos requieran largos periodos de decisión y busquen unos periodos de amortización muy cortos.
- Por ultimo podemos señalar como amenaza a la costumbre, muchos clientes seguirán siendo fieles a las mismas marcas, y hay que tener la fuerza suficiente para romper esa fidelidad.

9.4.3 Fortalezas

- La experiencia de más de 65 años fabricando y comercializando bombas, realmente esta es la primera gran fortaleza
- La cultura de la empresa cuenta con una mentalidad abierta a nuevos avances, nuevos mercados y con polivalencia para adaptarse a lo que el mercado demanda
- Cuenta con un personal con una alta motivación y comprometido con la empresa.
- Dispone de una tecnología sencilla, estable (perdura en el tiempo), fiable y con grandes posibilidades de mejorar y evolucionar.
- La marca de calidad: “Made in Germany” ya que disponer de esta etiqueta en el mundo minero es un claro mensaje de que se hacen las cosas bien, con alta calidad y bajos costes de operación. Esta carta de presentación es una fortaleza que se utiliza constantemente.

9.4.4 Oportunidades

- La primera oportunidad es la minería ya que es un mercado fiable, con un trabajo y crecimiento constante, un mercado muy amplio donde la penetración de ABEL no ha sido muy grande, esto significa que habría posibilidades de crecer, y de que la cifra de facturación crezca considerablemente.
- La materia prima son los metales los cuales tienen un alto valor y por esta razón garantizar la producción, por parte de los clientes, es algo fundamental y para ello demandan equipos de alta calidad con alta fiabilidad. No pueden ni deben parar, deben trabajar de forma constante los 365 días del año.
- Muchas de las empresas mineras son empresas que tienen minas en diferentes países y partes del mundo, son clientes globales. Esto puede facilitar el contacto con ellos en diferentes zonas del mundo, trasladando este flujo de información, de unas minas a otras. Lo que ocurre en España puede ser una referencia positiva en Australia, por ejemplo. Estos clientes están abiertos a nuevas marcas, tecnologías y soluciones.
- Es habitual que los clientes tengan unos altos costes operacionales (OPEX), tanto por consumo de energía eléctrica como por costes de mantenimiento. Reducir estos costes es algo que está en la filosofía, diseño y desarrollo tecnológico de ABEL.
- La competencia es muy reducida pero tienen un líder con un dominio muy grande en gran parte del mercado y dispone de muchas referencias, pero es cierto que existe cierta saturación. Es decir muchos clientes están cansados de tratar siempre con el mismo proveedor, el cual les da malos plazos de entrega y altos precios.

9.4.5 Resumen DAFO

En la siguiente tabla se muestra un resumen del análisis DAFO anteriormente explicado, que permite apreciar de una forma breve, clara y concisa los cuatro elementos del análisis.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Marca poco conocida • Diversificación • Referencias • Infraestructuras • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Cultura de Empresa • Motivación • Tecnología • Calidad
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Precios de los metales • Infraestructuras • Tecnología • Capex • La costumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Minería • Materia Prima • Clientes globales • Opex • Competencia

Tabla 9.1 Análisis DAFO

CAPÍTULO 10

10. Análisis del ambiente externo del mercado y su competencia

Para este análisis se utilizará el sistema de Michael Hitt, de Strategic Managements, donde se tocarán tópicos como:

Competencia de la industria y el análisis del competidor. Oportunidades del medio ambiente externo. Lograr poder desarrollar con esto nuestra estrategia (plan de marketing, plan de negocios, etc.)

Teniendo esto claro se podrá estructurar perfectamente nuestra metodología.

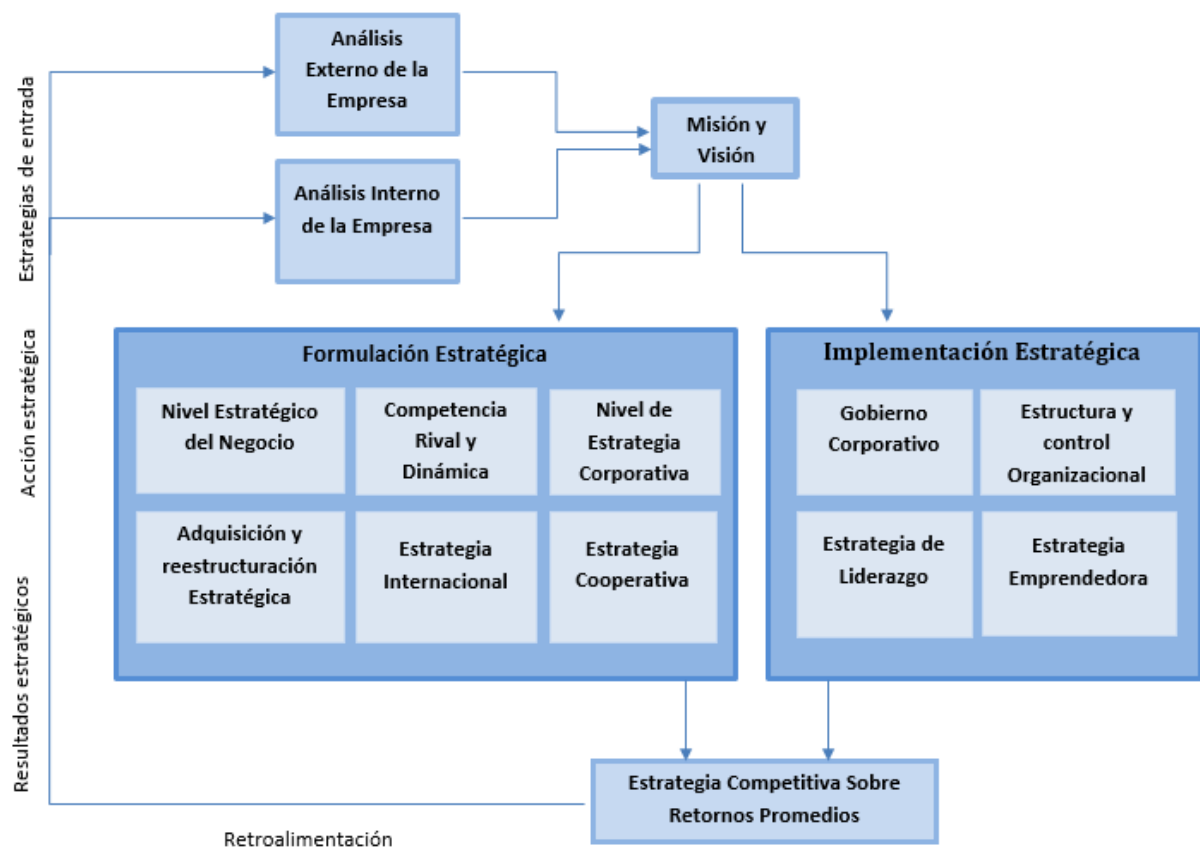


Figura 10.1: Administración de estrategia de Procesos, Michael Hitt, de Strategic Managements

Para tener una visión del medio ambiente externo que rodea a una compañía se deben considerar aspectos como: económicos, socioculturales, tecnológicos,

políticos-legales, etc.

Esta visión del medio externo se puede expresar de la siguiente manera ilustrada en la figura inferior:

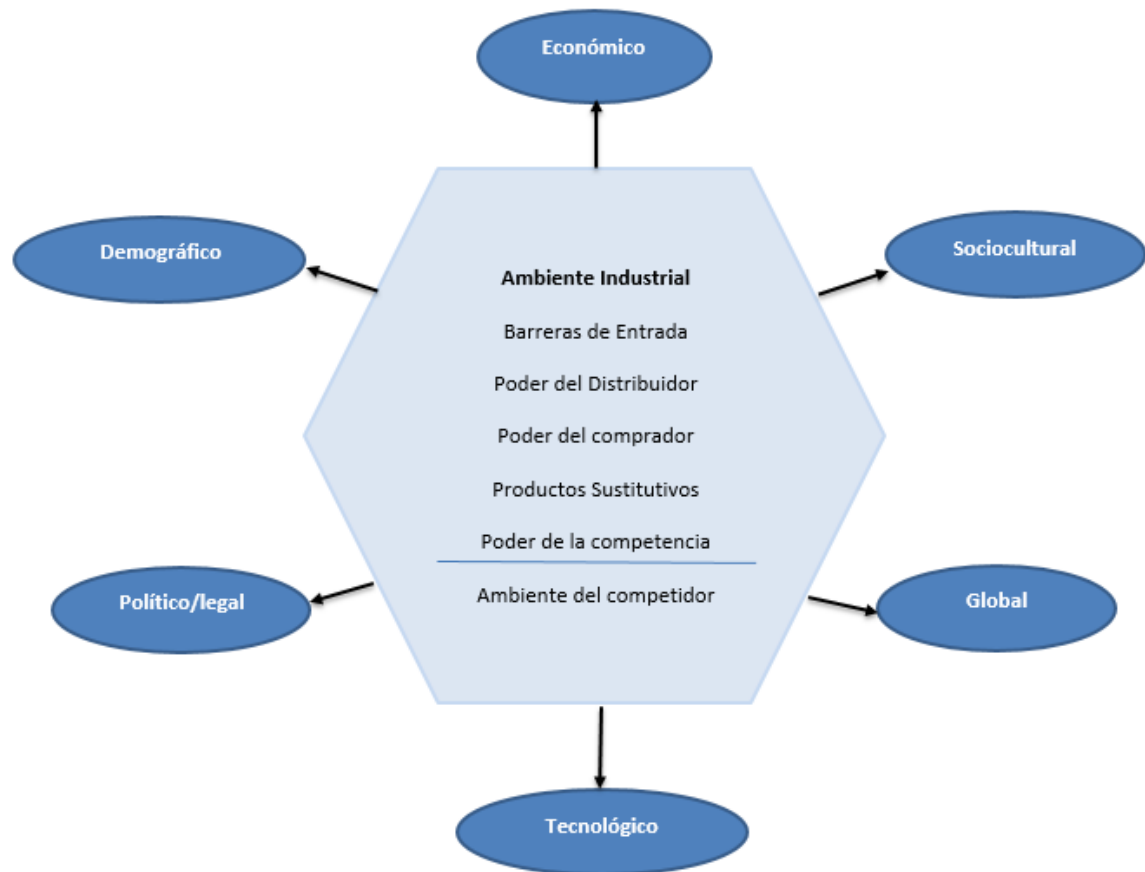


Figura 10.2: Análisis del ambiente externo, Michael Hitt, de Strategic Managements

10.1 Análisis PESTEL

Los datos básicos de partida para hacer este análisis son los siguientes:

País de destino: [16]

1. Nombre oficial: México.
2. Superficie: 1.972.550 km².
3. Situación geográfica: al sur de América del Norte, limita al norte con Estados Unidos, al este con el golfo de México y el mar Caribe, al sur con Belice y Guatemala y al oeste con el océano Pacífico.
4. Recursos naturales: petróleo, plata, cobre, oro plomo, zinc, gas natural, madera.
5. Población 2013: 119 426 000 hab.

6. Tasa de crecimiento población 2013: 1,14%.
7. Densidad: 62 habitantes/km².
8. Lenguas: español, lenguas indígenas mayas, nahuatl, otras lenguas indígenas.
9. Ciudades principales: Guadalajara (5 millones en su área metropolitana). Monterrey (4,5 millones en su área metropolitana), Las áreas metropolitanas de Puebla, Chihuahua, León, Tijuana, Torreón, Ciudad Juárez, Toluca, Cuernavaca y Acapulco superan el millón de habitantes. Los dos municipios más poblados del país (Nezahualcóyotl y Ecatepec con 3 y 2,5 millones de habitantes respectivamente) son inmensas barriadas periféricas de la ciudad de México.
10. Moneda (ISO): fracción monetaria: peso mexicano (MXN); centavo.
11. Indicadores económicos:
 - a. PIB (PPA) (billones dólares): 1.84.
 - b. PIB % crecimiento real: 1,1%.
 - c. Tasa de Inflación %: 3,8.
 - d. Tasa de paro: 4,25.
 - e. Déficit público (% PIB): 0,3.

10.1.1 Análisis político

México ha desarrollado una intensa actividad en materia de tratados de libre comercio en los últimos años.

México cuenta con una red de 10 Tratados de Libre Comercio con 45 países (TLCs) que le dan acceso a más de 1.000 millones de consumidores 30 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRIs) y 9 acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI.

Como se ha comentado en otros apartados, México es un país con grandes contrastes y desigualdades tanto a nivel regional, sectorial y social que deben tomarse en cuenta a la hora de abordar este mercado.

Su política está basada en el apoyo concreto a los siguientes sectores: aeronáutico, agroindustrial, automotriz y autopartes, comercio, construcción, electrónica, química, software, textil-confección, turismo, y cuero-calzado. La industria electrónica es el principal generador de exportaciones y empleo, y cuenta con una producción altamente diversificada. Desde el Gobierno se apoya con interés la industria del software, en la que el país es

claramente no competitivo.

Las relaciones con la Unión Europea el marco jurídico en el que se inscriben las relaciones UE-México se basa en dos instrumentos: Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación –“Acuerdo Global”- firmado en Bruselas 8 -12-1997, en vigor desde 1-10-2000, y la Asociación Estratégica acordada en 2008. Estos instrumentos han convertido a México en uno de los diez socios estratégicos que tiene la UE en el mundo y el único que cuenta con un acuerdo global, que ha permitido profundizar la excelente relación bilateral. No obstante, ambas partes creen que el acuerdo de libre comercio se ha quedado desfasado y debería ser renegociado para maximizar su potencial. Las reuniones bilaterales se celebran a nivel de: Cumbre cada dos años; Consejo Conjunto (nivel ministerial), y Comité Conjunto (altos funcionarios). Además la UE y México mantienen seis diálogos de alto nivel (derechos humanos, medio ambiente, cambio climático, cultura, macroeconómico y seguridad).

El 27 de enero de 2014, la UE y México celebraron la primera Reunión del Diálogo Político de Alto Nivel en Bruselas, en el contexto de su Asociación Estratégica, celebrándose, y en febrero de 2014 el Director para las Américas del Servicio Europeo de Acción Exterior, Christian Leffer, visitó México para iniciar formalmente la actualización del acuerdo comercial México-UE. Igualmente, a lo largo del presente año tendrá lugar la VII Cumbre México-UE, también en la capital belga. Las relaciones comerciales entre México y la UE se rigen por Tratado de Libre Comercio y Asociación Económica entre la UE y México vigente desde 2000. La UE es el segundo socio comercial de México y éste el 16º socio comercial de la UE.

La UE desarrolla desde 2011 un novedoso programa “Laboratorio de Cohesión Social” que tiene un poderoso efecto multiplicador, pues se centra en apoyar las reformas estructurales que mejoren el acceso a los servicios públicos básicos y las oportunidades de desarrollo humano y económico. La primera parte del programa supuso 20 millones de euros, y 22 millones la segunda. Además, el Instrumento para la Democracia y Derechos Humanos destinó en 2011 y 2012 un presupuesto de 600.000 euros, que canaliza numerosos programas de cooperación y desarrollo.

10.1.2 Análisis económico

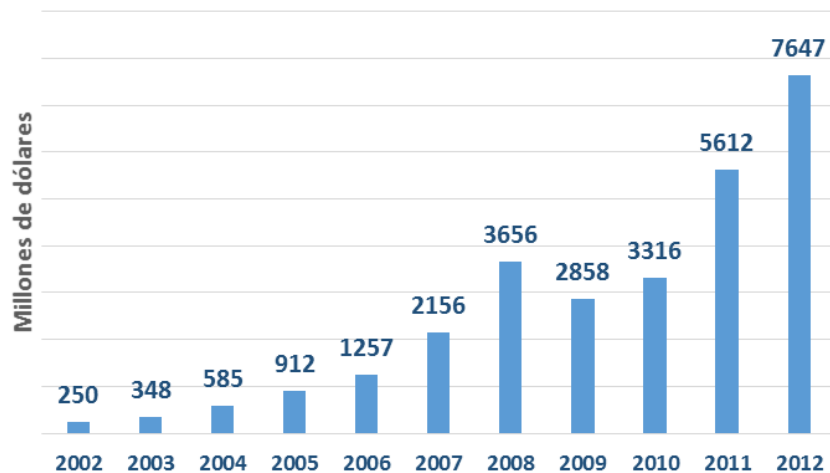
El sector Industrial y en concreto el sector minero es uno de los principales motores económicos de México junto con el relacionado con el petróleo. Su importancia radica en el conjunto de beneficios que se desprenden de esta actividad, como la generación de empleos, de divisas, las inversiones, el crecimiento en conjunto de esta actividad con su cadena de valor y la importante aportación al desarrollo cultural del país.

La minería se ubicó como el cuarto sector que más divisas generó. De acuerdo con el balance del sexenio anterior, la aportación económica de la minería mexicana fue reconocida como una de las más importantes.

- La minería en México ocupa el primer lugar en la producción de plata a nivel mundial.

- Se ubica entre los 10 principales productores de 16 diferentes minerales: oro, plomo, zinc, cobre, bismuto, fluorita, celestina, wollastonita, cadmio, diatomita, molibdeno, barita, grafito, sal, yeso y manganeso, principalmente.
- Es el primer destino en inversión en explotación minera en América latina y el cuarto en el mundo de acuerdo con el reporte publicado por Metals Economics Group en Marzo 2013.
- Es el quinto país con el mejor ambiente para hacer negocio mineros de acuerdo al reporte de la consultora Behre Dolbear publicado en abril 2013.
- Contribuye con el 4,9% del PIB nacional
- En Mayo de 2013, generó 337.598 empleos directos y más de 1,6 millones de empleos indirectos, de acuerdo con el reporte del Instituto Mexicano del Seguro Social.

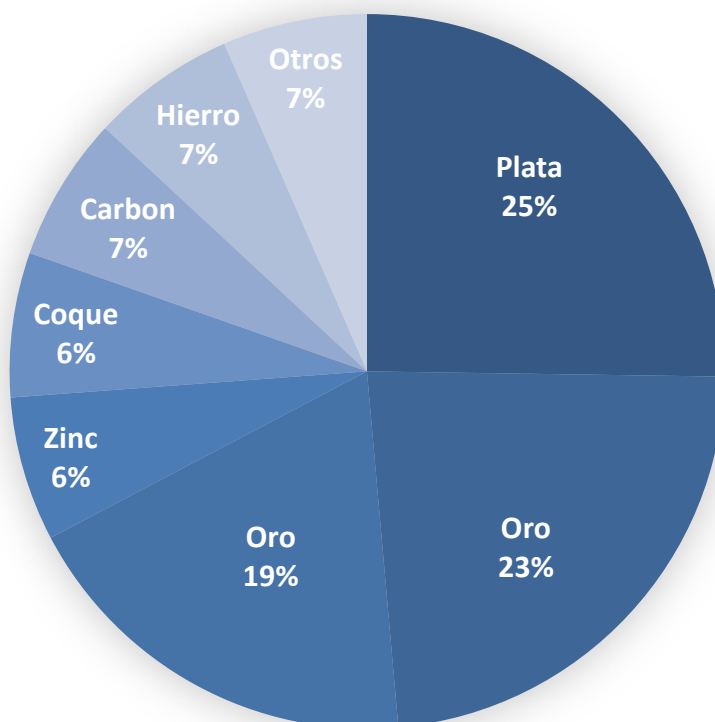
La siguiente gráfica ilustra la inversión minera en México desde 2002 hasta 2012:



Gráfica 10.1: Inversión minera en México

Como se puede observar en la gráfica anterior, la línea de tendencia del valor de las inversiones realizadas durante esos años sigue una función exponencial una vez superado el bache de la crisis mundial, y que nos consta continúa dicha línea en la actualidad. Hecho que provoca que la inversión en el proyecto sea desde este punto de vista atractiva dada la importancia del sector minero en la venta de nuestros productos.

En el siguiente gráfico se observa en los diferentes productos procedentes de las minas en los que se obtiene beneficio, siendo la plata y el oro los que más beneficio proporcionan:

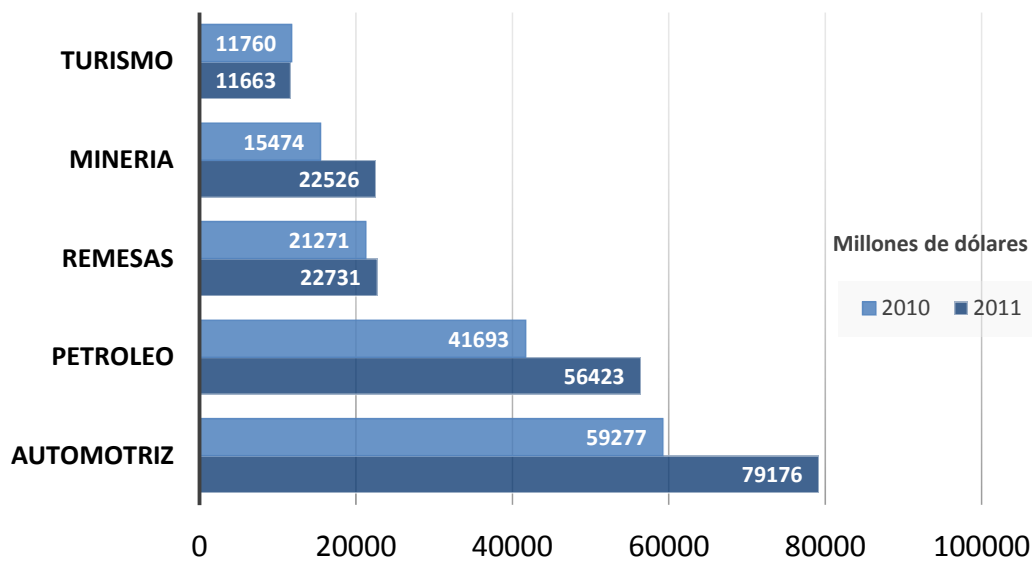


Gráfica 10.3: Principales productos extraídos en minas en México

Los beneficios de la plata en México son del 25% ya que México ha contado con ricas minas de plata, como La Valenciana o como las de Pachuca y Real del Monte, en Hidalgo, por lo que históricamente ha ocupado el primer lugar mundial de producción y exportación de este metal, aunque recientemente ha sido superado por el Perú.

La abundancia de plata en sus minas hizo que México manufacturara su moneda en este material hasta 1918, y la moneda mexicana, durante un tiempo, fue considerada la más estable para la circulación internacional, y en ella que se basaba una gran cantidad de transacciones. No obstante, la plata sufrió una devaluación de 49% en 1905, a lo que siguieron diversas devaluaciones durante la Primera Guerra Mundial hasta 1918, cuando la moneda de plata pasó a utilizarse sólo de manera interna, exclusivamente con un valor de mercado.

Los sectores que generan la economía Mexicana son el turismo, la minería, las remesas, el petróleo, y el automotriz, siendo este último el que más dinero produce. La siguiente tabla refleja de manera precisa este asunto:



Gráfica 10.4: Generación de divisas en México

Aunque la minería está en el cuarto lugar de este ranking, la minería ha experimentado un crecimiento acelerado fundado en las siguientes ventajas naturales, tecnológicas y medidas administrativas, que son las siguientes:

1. Ventajas de transporte por la cercanía de los grandes depósitos a los puertos.
2. Facilidad de reclamación de terrenos para explorar y explotar gracias a la situación desértica de los grandes depósitos.
3. Enormes yacimientos permiten la incorporación de tecnología moderna, es decir, técnicas de minería masiva y de bajos costos.
4. Buena infraestructura de caminos.
5. Disponibilidad de recursos humanos capacitados y de primer nivel.
6. Facilidades para la inversión extranjera, con reglamentación clara, y garantías contractuales.
7. Estabilidad económica y política del país.
8. Confiabilidad en el cumplimiento de los contratos. Trámites aduaneros expeditos.

10.1.2.1 Comercio exterior

La balanza comercial acumulada en 2013 presentó un déficit de 1.009 millones de dólares, cifra superior al déficit de 46 millones de dólares registrado en 2012 e inferior a los 1.468 millones, en 2011.

Capítulo 10

Análisis del ambiente externo del mercado y su competencia

El valor de las exportaciones totales ascendió 380.201,2 millones de dólares. La estructura de las exportaciones de mercancías fue: bienes manufacturados, 82,7%; productos petroleros, 13,1%; bienes agropecuarios, 3%; y productos extractivos no petroleros, 1,2%.

El valor acumulado de las importaciones de mercancías ascendió a 381.210 millones de dólares, los bienes de uso intermedio representaron el 74,7% del total, los bienes de consumo el 15% y los bienes de capital el 10,3%.

10.1.2.2 Distribución del comercio por productos

En 2013, la estructura del valor de las importaciones de mercancías fue la siguiente:

1. Bienes de uso intermedio 74,7%.
2. Bienes de consumo 15%.
3. Bienes de capital 10,3%.

Las importaciones de maquinaria concentran el 38,33% del total del importado. EL resto lo compusieron principalmente:

1. Automóviles 8,75%.
2. Combustibles minerales 8,63%.
3. Materias plásticas 5,45%.
4. Óptica 3,25%.

Durante este periodo el valor de las exportaciones fue el siguiente:

1. Bienes manufacturados 82,7%.
2. Productos petroleros 13,1%.
3. Bienes agropecuarios 3%.
4. Productos extractivos no petroleros 1,2%.

Las ventas mexicanas al exterior se desglosan en los siguientes porcentajes:

1. Maquinaria y material eléctrico 24,47%.
2. Automóviles 20,3%.
3. Aparatos mecánicos 14,19%.
4. Combustibles y minerales y productos asociados 12,83%.
5. Óptica 3,36%.

10.1.3 Análisis sociocultural

10.1.3.1 Visión humana

La actividad minera generalmente no brinda el cambio social deseado por los ciudadanos. La ciudadanía al conocer los estragos generados por la explotación minera se opone a estos emprendimientos y modelos de desarrollo.

Cuando un proyecto minero se instala y empieza a trabajar inmediatamente los pueblos aledaños empiezan a sufrir por causa de las externalidades de dicho proyecto. Las empresas transnacionales van a los países subdesarrollados a explotar los recursos naturales tan ricos que poseen estos. Los únicos beneficiados aquí son los empresarios extranjeros que se llevan todo el capital a su país de origen dejando solo contaminación.

Un proyecto minero solo puede durar de 10 a 40 años ósea que una vez que no hay más recurso para explotar se retiran en busca de otros lugares ricos en minerales dejando desempleados a las personas que trabajaban en la antigua mina.

Como si fuera poco el Estado le facilita a las empresas su instalación en el país para que desarrollen sus actividades gracias a las leyes que los amparan.

10.1.3.2 Visión empresarial

La cultura empresarial mexicana tiene una falta de visión de largo plazo y el rechazo hacia la delegación de responsabilidad y el trabajo en equipo, la implementación de políticas públicas de apoyo a la PYME con alcances limitados y un entorno para establecer negocios que ha mejorado en los últimos años en algunos aspectos, pero que sin embargo hay otros que se encuentran pendientes de atención como son el registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversionistas y pago de impuestos.

En los procesos de extracción de minerales en México, existen algunos estigmas y tendencias que han perdurado desde hace muchos años y que durante el tiempo ha costado cambiar.

Una de las tendencias importantes en cuanto al mercado de los equipos de bombeo ha sido su fidelidad a las bombas centrífugas frente a las bombas de desplazamiento positivo. En el correr del tiempo las mineras y las empresas dedicadas a la extracción de minerales comenzaron a exigir cada vez más el uso de equipos con menores costes energéticos y más fiables. Muchas veces dejando de lado el análisis de la fiabilidad, disponibilidad y costes operacionales.

Esto provocaba al final, que si bien se esperaba reducir las paradas por mantenimiento de estos equipos se ha dado por bueno, y como normal, un mantenimiento que hoy en día resulta carísimo y poco eficiente repercutiendo en la disponibilidad de la instalación y afectando a los compromisos de producción fijados como objetivos mensuales.

En algunas oportunidades se producen cuellos de botella en los procesos de tratamiento del mineral, ya que las bombas utilizadas no son capaces de garantizar un trabajo estable y en continuo en periodos largos de producción, superiores a un mes.

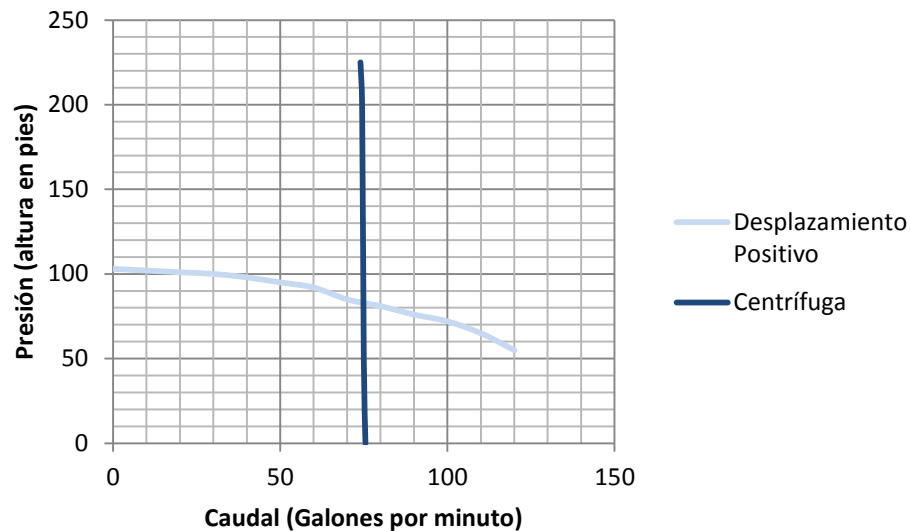
10.1.4 Análisis tecnológico

En la actualidad la mayoría de las bombas utilizadas son las bombas centrífugas las cuales

presentan los siguientes diferencias técnicas respecto a las bombas de desplazamiento positivo fabricadas por ABEL.

10.1.4.1 Caudal vs Presión

La bomba centrífuga varia el caudal en función de la presión mientras que la bomba de desplazamiento positivo mantiene el caudal constante independientemente de la presión. La siguiente gráfica ilustra de una forma más visual este hecho:

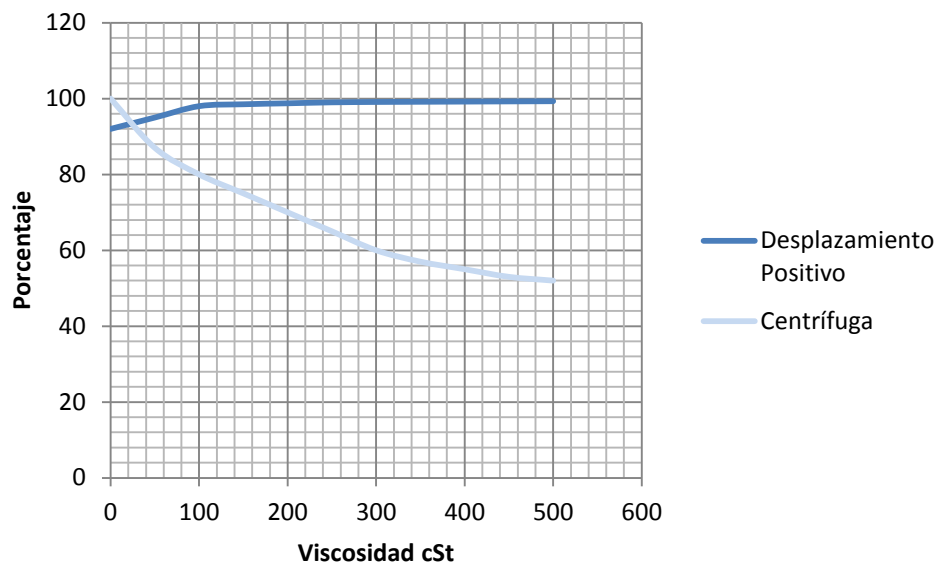


Gráfica 10.5: Presión y caudal en bombas

10.1.4.2 Caudal vs Viscosidad

En la bomba centrífuga el caudal baja si la viscosidad aumenta, mientras que en la bomba de desplazamiento positivo el caudal se mantiene si la viscosidad aumenta.

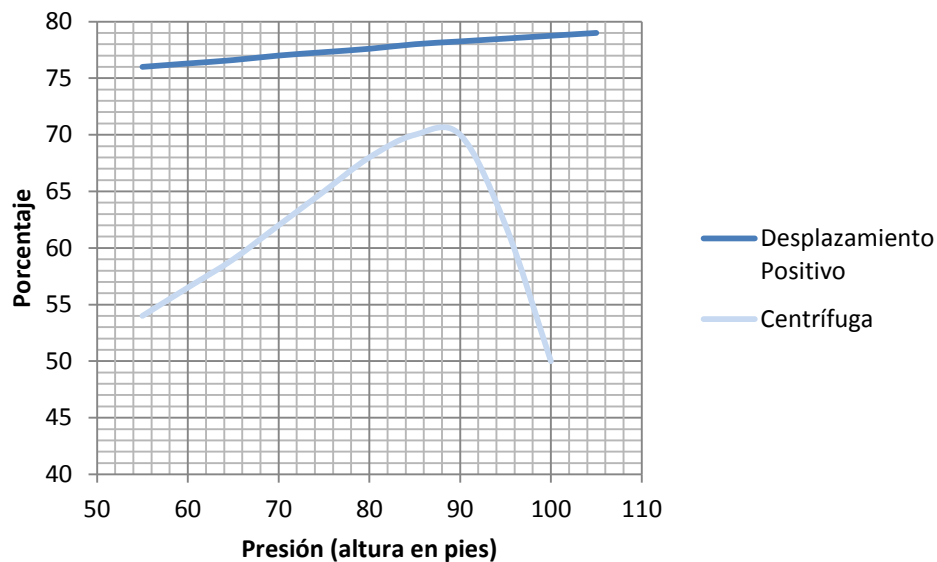
Un aumento de viscosidad en una bomba centrífuga implica un aumento de la carga o presión mientras que la bomba de desplazamiento positivo no se ve afectada, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 10.6: Flujo de caudal y viscosidad en bombas

10.1.4.3 Eficiencia vs presión

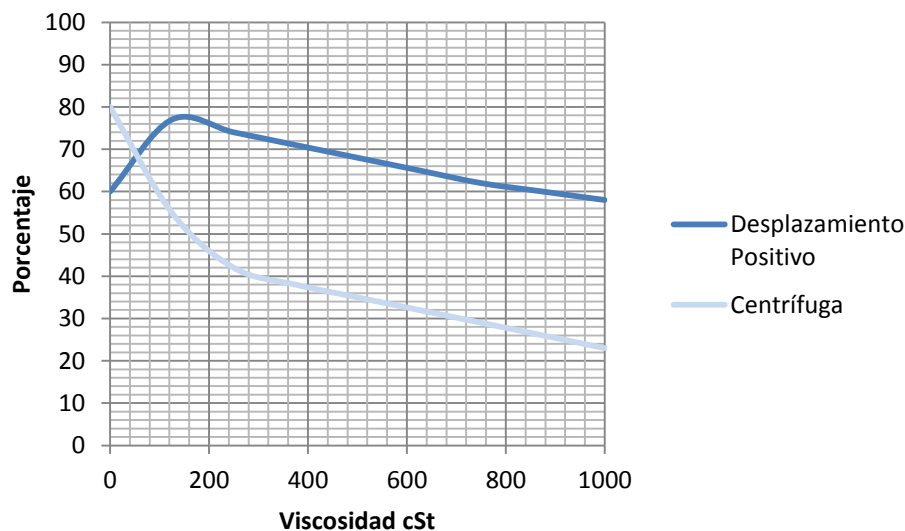
En las bombas centrífugas se produce una alta pérdida de eficiencia frente a un aumento de presión, mientras que en las de desplazamiento positivo la eficiencia se mantiene constante e independiente respecto al aumento de presión:



Gráfica 10.7: Eficiencia y presión en bombas

10.1.4.4 Eficiencia vs Viscosidad

Un aumento de viscosidad afecta de una bomba centrífuga mediante una fuerte caída de la eficiencia mientras que en la de desplazamiento positivo solo leve pérdida de eficiencia. La gráfica inferior refleja con detalle la situación:



Gráfica 10.8: Eficiencia y viscosidad en bombas

10.1.4.5 Punto de trabajo

La bomba centrífuga se diseña para trabajar en un punto de la curva en función de los parámetros de diseños iniciales, fuera de este punto presentaría problemas de cavitación, desgastes de sus componentes y menor vida útil.

La bomba de desplazamiento positivo, trabaja en cualquier punto de la curva sin problemas, lo cual implica menos desgastes de sus componentes, mayor vida útil, trabaja a altas presiones, funciona en diferentes puntos de la curva, acepta variaciones de presión, etc.

10.1.4.6 Costes de explotación

La bomba centrífuga posee mayores costes energéticos y mayores costes de mantenimiento.

La bomba de desplazamiento positivo posee menores costes energéticos, menores costes de mantenimiento, mayor disponibilidad y alta fiabilidad

A continuación se muestra un esquema resumen de cómo se mantiene el caudal dependiendo de los factores que le afectan.

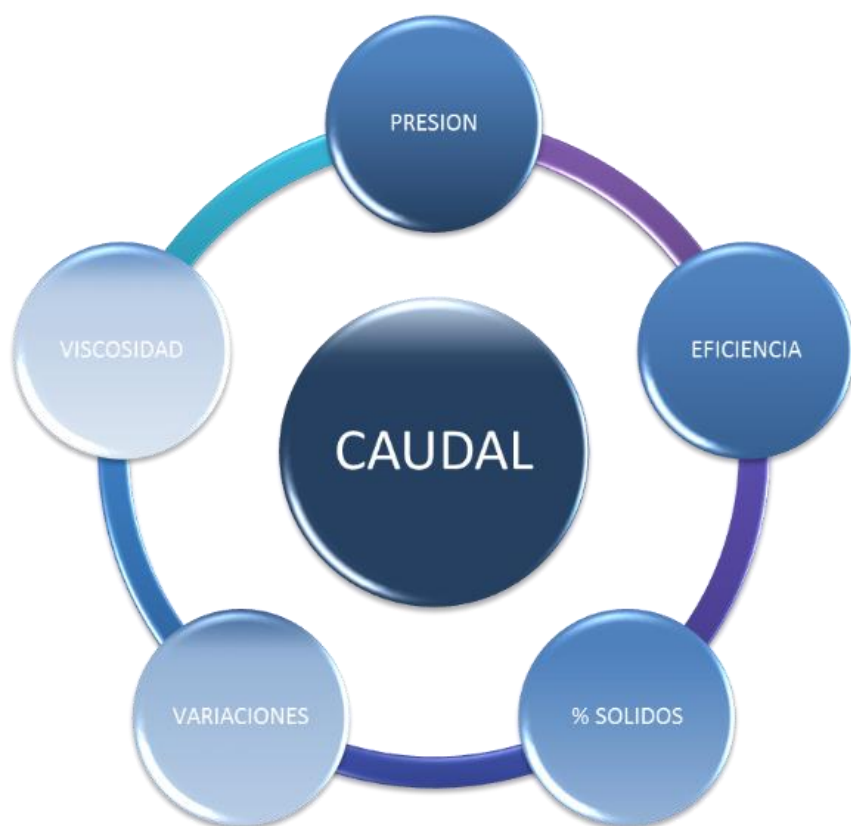


Figura 10.3: Bombas centrífugas



Figura 10.4: Bombas de desplazamiento positivo

10.1.5 Legal

10.1.5.1 Marco legal de inversiones extranjeras/incentivos a la inversión

La actual Ley de Inversión Extranjera (LIE) entró en vigor el 28 de diciembre de 1993 y ha sufrido modificaciones en 1995, 1996, 1998, 1999, 2001, 2006, 2008 y 2011. Esta ley establece algunos sectores que están reservados al Estado, otros reservados a nacionales mexicanos y otros en los que se mantienen restricciones a la participación de la inversión extranjera, en otros. En cualquier caso, en breve deberán producirse cambios adicionales para incorporar las modificaciones constitucionales que se han aprobado en 2013, como la apertura a la participación extranjera el sector de telecomunicaciones hasta un 100% excepto en radiodifusión que tendrá un límite máximo del 49% o en el sector energético. El organismo responsable de la aplicación de la LIE es la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (CNIE).

La LIE establece que el inversor extranjero podrá participar en cualquier proporción en el capital social de empresas mexicanas, adquirir activos fijos, participar en nuevos campos de actividad económica o fabricar nuevas líneas de productos, abrir y dirigir establecimientos, ampliar o relocalizar los ya existentes, salvo que se trate de una actividad reservada o que sea objeto de regulación específica.

Las actividades económicas abiertas a la participación foránea hasta el 100% del capital social incluyen casi el 94% del total de actividades consideradas en la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Específicamente, comprenden sectores como alimentación, bebidas y tabaco; textil, prendas de vestir y cueros; madera y productos de papel, y restauración, hoteles y comercio.

Existe un número restringido de actividades para las que este principio no tiene vigencia, ya sea por estar reservadas al Estado, a personas de nacionalidad mexicana o a sociedades con cláusula de exclusión de extranjeros, o porque se trate de actividades económicas objeto de regulación específica acerca de la participación de capital extranjero. La cláusula de exclusión de extranjeros es el convenio o pacto expreso que forma parte integrante de los estatutos sociales, por el que se establece que las sociedades no admitirán directa ni indirectamente como socios o accionistas a inversores extranjeros, ni a sociedades con cláusula de admisión de extranjeros.

En los casos no previstos en los supuestos anteriores, la inversión extranjera puede participar en el capital social de una sociedad mexicana hasta en un 100% de dicho capital.

10.1.5.2 Inversión neutra

Una excepción para que la inversión extranjera participe en actividades limitadas a extranjeros, es la que se efectúa a través de inversión neutra, que se define en la LIE como aquella realizada en sociedades mexicanas o fideicomisos autorizados conforme a la LIE, y

que no computa para determinar el porcentaje de inversión extranjera en el capital social de sociedades mexicanas. Por lo general este tipo de inversión solo se tiene contemplada para sociedades anónimas y no para los otros tipos de sociedades.

La llamada *inversión neutra* (mediante la adquisición de acciones neutras, es decir, de serie especial, o emitidas por sociedades mexicanas mediante fideicomisos autorizados) confiere a su tenedor derechos pecuniarios, pero no derechos corporativos, incluyendo el de voto, y permite excederlos límites a las restricciones de participación en el capital establecidas por la LIE. Dicha inversión puede ser realizada directamente en sociedades mexicanas o en los fideicomisos autorizados por la LIE, previa autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores y, en el caso de empresas que coticen en Bolsa, de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

10.1.5.3 Establecimiento de Empresas

Existen cuatro formas reconocidas por la legislación mexicana para llevar a cabo proyectos de inversión extranjera que impliquen el establecimiento de una empresa:

10.1.5.3.1 Apertura de una oficina de representación

Se distinguen dos tipos para efectos fiscales:

1. Oficina de representación con ingresos. Cuando la empresa matriz en España está legalmente establecida y reconocida jurídicamente en México. Se le otorga a la oficina de representación el tratamiento fiscal de un establecimiento permanente o base fija en el territorio mexicano. Estas oficinas realizan de forma habitual y permanente actividades empresariales, entre las que se pueden incluir las de promoción. Los requisitos para su establecimiento se describen en el inciso 2 siguiente.
2. Oficina de representación sin ingresos. En este caso, la oficina de representación no puede llevar a cabo actividades mercantiles. Se trata de oficinas que sirven de enlace entre México y España, y realizan funciones previas y auxiliares a las actividades de la empresa matriz española.

Si bien la Oficina de Representación sin ingresos no puede realizar actividades mercantiles, requiere para su funcionamiento de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes que mantiene el Servicio de Administración Tributaria (SAT). Lo anterior con objeto de que pueda abrir y mantener cuentas bancarias en la República Mexicana y cumplir sus obligaciones fiscales como retenedor del personal que emplee. También requiere de inscripción en el Instituto Mexicano del Seguro Social y, en general, en las demás instituciones relacionadas con los trabajadores. Este tipo de oficinas no requieren de la obtención de ninguna autorización, ni registro alguno ante la Secretaría de Economía.

Los pasos a seguir para el establecimiento de la oficina son que los documentos formalizados

Capítulo 10

Análisis del ambiente externo del mercado y su competencia

ante fedatario Español se apostillen y se protocolicen ante Notario Público Mexicano, los estatutos sociales de la entidad española, así como de los apoderados que realizarán actividades en México. Estos documentos servirán principalmente para presentarlos ante cualquier tercero o autoridad en México.

10.1.5.3.2 Establecimiento de una sucursal

De acuerdo con la LIE, se entiende por sucursal toda sociedad extranjera que se establece en el país para realizar de forma habitual actos de comercio en la República Mexicana. Toda sucursal es una oficina de representación con ingresos, pero no todas las oficinas de representación con ingresos son sucursales. Las sucursales están reconocidas por el Código de Comercio como comerciantes.

10.1.5.3.3 Constitución de una sociedad mercantil

En la formación de una sociedad mexicana, la LIE permite que exista una participación de capital extranjero de hasta el 100%. En el caso de que la participación sea igual o superior al 51% del capital social, se considerará “subsidiaria” (lo que en España se denomina habitualmente “filial”). En algunos casos, la LIE prohíbe o restringe la participación extranjera en las sociedades mercantiles, dependiendo de la actividad económica que se vaya a desarrollar.

10.1.5.3.4 Contrato de asociación

Ésta es una forma de inversión que en ocasiones se identifica con la Joint Venture. En México no existe una regulación particular de las Joint Venture, por lo que están sujetas a los acuerdos a los que lleguen las partes. Los acuerdos que derivan de las JV pueden implicar vehículos, como son la constitución de sociedades mercantiles o fideicomisos u otro tipo de contratos. No obstante, la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) regula un tipo de Joint Venture, que es la Asociación en Participación. A pesar de que la Ley General de Sociedades Mercantiles no reconoce personalidad jurídica a las Joint Venture, la legislación fiscal en vigor les otorga personalidad jurídica, considerándolas a todos los efectos como personas jurídicas distintas de los asociados.

La propiedad inmobiliaria por parte de extranjeros en México tiene algunas limitaciones que tienen su fundamento básicamente en el artículo 27 de la Constitución y en diversas disposiciones de la Ley de Inversión Extranjera.

Así, el artículo 27 regula la propiedad de tierras y aguas en México y establece su primera sección que “Sólo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho para adquirir el dominio de las tierras y aguas y obtener concesiones de explotación de minas o aguas”. Además, el mismo párrafo establece que, el

Estado podría conceder permiso para obtener dominio sobre esas tierras y aguas siempre que ese extranjero acepte ser tratado como nacional mexicano en relación con esos bienes y a no invocar la protección de sus gobiernos en ningún asunto relacionado con esa propiedad.

Con el fin de proporcionar una interpretación específica a esta primera sección del artículo 27 de la Constitución Mexicana, el Gobierno de México promulgó una nueva Ley de Inversión Extranjera publicada en diciembre de 1993 que incluye una mención específica a este tema y establece un mecanismo que flexibiliza la compra de bienes muebles e inmuebles por parte de extranjeros.

La LIE distingue una zona restringida para adquirir inmuebles y otra zonalibre.

La zona restringida está delimitada por una franja de 100 kilómetros a lo largo de las fronteras del país y de 50 kilómetros en las playas. En esta zona los extranjeros o personas jurídicas sin cláusula de exclusión de extranjeros en sus estatutos no podrán adquirir el dominio directo de bienes inmuebles, salvo lo expuesto respecto a adquisiciones para fines o actividades no residenciales por personas jurídicas. Son actividades no residenciales las de tiempo compartido, actividades industriales, comerciales o turísticas, etc. En todo caso, la Secretaría de Relaciones Exteriores tendrá la facultad de, previa consulta, determinar si un bien es o no de tipo residencial.

En la zona restringida, los extranjeros y sociedades sin cláusula de exclusión de extranjeros en sus estatutos sociales pueden adquirir derechos sobre bienes inmuebles ubicados en dicha zona, para usarlos como vivienda, cuando la compra se efectúe a través de fideicomisos, en los que aparezcan como fideicomisarios. El *fideicomiso* permite al fideicomisario tener el usufructo y el control de la propiedad de un activo determinado, aunque no su titularidad. La vigencia de este fideicomiso se extiende originalmente por un período de 50 años, pudiendo renovarse de manera indefinida por plazos idénticos.

Los extranjeros que pretendan adquirir bienes inmuebles fuera de la zona restringida, u obtener concesiones para la exploración y explotación de minas y aguas en el territorio nacional, deberán presentar previamente ante la Secretaría de Relaciones Exteriores un escrito en el que convengan con lo dispuesto en la fracción I del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y obtener el permiso correspondiente de dicha dependencia.

Cuando el bien inmueble que se pretenda adquirir esté en un municipio totalmente ubicado fuera de la zona restringida o cuando se pretenda obtener una concesión para la explotación de minas y aguas en el territorio nacional, el permiso se entenderá otorgado si no se publica en el Diario Oficial de la Federación la negativa de la Secretaría de Relaciones Exteriores, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la presentación de la solicitud.

Cuando el bien inmueble que se pretenda adquirir esté en un municipio parcialmente ubicado dentro de la zona restringida, la Secretaría de Relaciones Exteriores resolverá la petición dentro de los 30 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación.

Capítulo 10

Análisis del ambiente externo del mercado y su competencia

En definitiva, los extranjeros, personas físicas o jurídicas extranjeras o sociedades mexicanas con inversión extranjera, por regla general no tienen limitaciones para adquirir bienes inmuebles en la República Mexicana, salvo en la zona identificada como restringida (100 km en fronteras y 50 km en playas). La adquisición fuera de esta zona restringida es libre con el único requisito de la obtención de un permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, y aceptado el convenio de renuncia a la protección de su Gobierno. Este convenio se conoce como “Cláusula Calvo”, y los fedatarios públicos lo solicitan para consignar las adquisiciones respectivas. El 2 de Marzo de 1998, la Secretaría de Relaciones Exteriores publicó una resolución en la cual se establece que a todos los nacionales de países que mantienen relaciones diplomáticas con México, solo se les solicitará presentar una solicitud en la que manifiesten su acuerdo en ser considerados como nacionales mexicanos en los términos anteriormente señalados.

No obstante lo anterior, se esperan en breve modificaciones ya que la Cámara de Diputados aprobó en mayo de 2013 la reforma constitucional que permite a los extranjeros adquirir propiedades con fines residenciales en una franja de 100 kilómetros de las fronteras y de 50 kilómetros en las costas. Con esto se modificaría el artículo 27 de la Constitución que prohíbe que los extranjeros fueran propietarios directos de tierras mexicanas dentro de los límites anteriores. Está pendiente de aprobación en el Senado.

10.1.6 Análisis medioambiental (ecológico)

México es un país con un grande capital natural, pero sometido a bastante presión por lograr una alta tasa de crecimiento económico a corto plazo. En la búsqueda de un desarrollo social y económico que incluya la preservación de un ambiente natural de calidad, el Estado mexicano ha introducido en su agenda los asuntos ambientales. Sin embargo, las instituciones y las políticas públicas destinadas a regular el comportamiento ambiental han vivido, y siguen viviendo, un proceso de aprendizaje en el transcurso del cual se han adoptado diferentes posturas y estrategias.

México es cada vez una sociedad mayor informada que conoce y exige más, pero aun no llega a ser un motivo de inquietud social en el país, tan solo el 27% de los mexicanos estiman que la contaminación del aire es el mayor problema ambiental en el país.

Con una superficie ligeramente menor a los 2 millones de kilómetros cuadrados, México poseía en 2000 una población de 97,5 millones de personas. La población mexicana prácticamente se duplicó entre 1970 y 2005 y a la demanda de recursos naturales que implica el crecimiento demográfico se añade la desigual distribución de la población en el territorio. De ella resulta una fuerte concentración de la demanda de recursos y de las emisiones nocivas al ambiente (en aire, agua y suelos) en las áreas urbanas, y una persistente explotación de los recursos naturales por parte de la muy dispersa población rural.

La contaminación del aire fue una de las preocupaciones iniciales en materia ambiental. Una política fuerte y continua se aplica desde finales de los años ochenta, gracias a lo cual se ha

mejorado sensible —aunque no satisfactoriamente— la calidad del aire en las principales ciudades, particularmente en la Ciudad de México. El mejoramiento de la calidad de los combustibles fue una de las primeras acciones. No obstante, aún queda pendiente abatir la contaminación por ozono, óxidos de nitrógeno y partículas suspendidas, así como elaborar programas, instaurar el monitoreo de emisiones y aplicar sanciones por incumplimiento en la mayor parte de las ciudades medias.

Por otra parte, la disponibilidad de agua dulce es uno de los problemas más acuciantes que enfrenta el país, particularmente en el norte del territorio. Paradójicamente, es en las áreas con menor disponibilidad de líquido donde existe una mayor cobertura de las redes de agua potable y alcantarillado, pues en los estados del sur —donde el preciado líquido abunda— aún hay rezagos en la materia. La sobreexplotación de acuíferos es un hecho en buena parte del centro y centro-norte del país. Respecto a la calidad del agua, la Comisión Nacional del Agua (CNA) concluye tras monitorear los cuerpos de agua en 2001, que el 6 por 100 de ellos estaba en la categoría de excelente, 20 por 100 en aceptable, 51 por 100 en poco contaminado, 16 por 100 en contaminado, 6 por 100 en altamente contaminado y 1 por 100 con presencia de tóxicos⁷. En materia de saneamiento, las principales carencias se encuentran en la limitación de descargas y en el tratamiento de las aguas residuales urbanas, pues tan sólo una cuarta parte de ellas son tratadas.

La degradación de suelos es también preocupante. Cerca de la mitad de los suelos se encuentran en proceso de degradación, debido principalmente a la deforestación, el cambio de uso del suelo, el sobrepastoreo y las prácticas agrícolas ineficientes. Los procesos actuales de erosión, desertificación y contaminación por residuos sólidos y químicos, dan muestras claras de la necesidad de lograr una mejor comprensión del papel ambiental del suelo y las terribles consecuencias que su degradación conlleva.

No menos importante resulta abatir la tasa actual de deforestación. Pese a la disparidad en las estimaciones de la deforestación anual, existe consenso para afirmar que el desmonte agropecuario, la tala ilegal y los incendios forestales son las causas principales de la pérdida de superficie forestal.

En materia de residuos sólidos, México se ha dotado de un marco jurídico para normar su manejo y disposición, pero son pocas las acciones realmente emprendidas. Un estudio de la OCDE⁹ estima que más de la mitad de los residuos municipales es vertido en rellenos sanitarios ilegales o que no están controlados y que un 20 por 100 de los residuos municipales no se recolecta sino que se desecha ilegalmente en las calles, espacios abandonados, barrancos o corrientes de agua. Ello se debe en gran parte a la incapacidad de los gobiernos locales para manejar adecuadamente los residuos. En el año 2001, por ejemplo, menos del 10 por 100 de los residuos municipales generados fue reciclado. La suma de las afectaciones al ambiente mencionadas tiene una repercusión importante en el estado de la riqueza biológica del país. Lamentablemente, es innegable que la conservación de especies se ha encontrado durante años subordinada a los proyectos de desarrollo socioeconómico. Las prácticas agrícolas y ganaderas no sustentables, el tráfico ilegal de especies amenazadas, la deforestación, la contaminación, son sólo algunas de las variables que amenazan la biodiversidad de México. Por

supuesto, la degradación ambiental tiene efectos sobre todos los ámbitos de la vida. Diversos estudios han demostrado las consecuencias sobre la salud de las personas que habitan las áreas más contaminadas del país, aun cuando la dificultad de identificar una fuente puntual de contaminación ha impedido fincar responsabilidades. No menos importante son los riesgos derivados de un inadecuado manejo del territorio: la modificación del curso de ríos y arroyos, la urbanización de zonas pantanosas, entre otros, han dado lugar a la ocurrencia de desastres que no pueden seguir calificándose de naturales, pues derivan de la acción humana. Igualmente, un ambiente deteriorado incrementa la vulnerabilidad de la población en todos los ámbitos, de modo que a ésta le resultará cada vez más difícil acceder a una calidad de vida adecuada. A largo plazo, el uso no sustentable de los recursos y el deterioro de los ya existentes, pone en riesgo incluso los proyectos de crecimiento económico en aras de los cuales se ha tolerado la degradación del ambiente.

Durante la explotación de los minerales se utilizan diversos métodos para su extracción. Estos generan grandes impactos ambientales que afectan enormemente a la población. Los impactos ambientales más importantes producidos son:

1. Afectación de la superficie: Modifica gravemente la morfología de la superficie, una gran cantidad de material inservible se apila en la superficie, se destruyen grandes patrimonios superficiales como cultivos se pueden formar lagunas y también se alteran los cursos de agua.
2. Afectación del entorno en general: El entorno queda transformado radicalmente, muchos lugares pierden su atractivo y también se ve afectado por los fuertes ruidos de las maquinarias trabajando.
3. Contaminación del aire: El aire queda contaminado por todo tipo de impurezas como combustibles muy tóxicos y polvo, estos entran a los pulmones fácilmente. El aire también se contamina con gases de cianuro, dióxido de azufre, mercurio.
4. Afectación de las aguas superficiales: En la superficie del agua se forma una capa de sedimentos con residuos sólidos, también se puede encontrar en el agua residuos líquidos, lubricantes, combustibles y reactivos químicos.
5. Afectación de las aguas subterráneas o freáticas: Estas aguas se contaminan con sales minerales provenientes de residuos, aceites usados, reactivos, lluvia contaminada. Muchas veces las aguas subterráneas son usadas para la actividad minera y entonces se reduce su nivel.
6. Afectación de los suelos: Se elimina suelo de la sección explotada y se reseca en las zonas aledañas afectando a las actividades agrícolas y agropecuarias. Mucho suelo queda inutilizable por la cantidad de material que se va descartando de las minas.
7. Impacto sobre la fauna: Los animales se alejan perturbados por el ruido y la contaminación del agua, suelo y aire. La vida acuática es envenenada por los reactivos residuales.
8. Impacto sobre la flora: En el área de trabajo de la actividad minera como en sus alrededores la vegetación es eliminada.

9. Cambios en el microclima: Puede causar impactos sobre el microclima y las aguas estancadas producidas por la actividad minera generan patógenos.
10. Impacto escénico posterior a la explotación: La actividad minera deja profundos cráteres en escena.
11. Impacto sobre las poblaciones: Se destruyen áreas turísticas, se producen conflictos por los derechos de utilización de tierras, se producen asentamientos humanos ocasionando una problemática social. Por la contaminación del suelo y el agua se disminuye el rendimiento de las labores de agricultores y pescadores. Se provoca un impacto económico negativo por el desplazamiento de otras actividades económicas locales.

10.2 Modelo estratégico

A la hora de realizar un modelo estratégico de mercado interesa ver no solo el posicionamiento actual sino también la forma de la evolución, puesto que condiciona en gran medida las acciones que frente al mercado puedan realizarse.

Se buscará la vía estratégica para definir la posición y el enfoque general frente al mercado, se presentan tres posibles vías en la que centrar la atención de la compañía: vía de la posición competencia, vía respecto cliente y vía respecto al producto.

10.2.1 Vía de la posición competitiva

En un mercado competitivo de pocos oferentes, una empresa puede ocupar una de estas cuatro posiciones:

- Líder, marca el ritmo del mercado.
- Retador, aspira a desbancar al líder, con acciones más arriesgadas.
- Seguidor, sigue las tendencias marcadas por el líder, procurando obtener un buen resultado sin intentar el liderazgo.
- Especialista, persigue nichos especializados que sean defendibles.

Ahora mismo ABEL se encontraría con un rol de seguidor, en el que vigila al líder para obtener resultados siguiéndolo con rapidez, buscando huecos e intentando buscar precios más bajos, este rol no sería el más adecuado, y debería posicionarse en el rol de retador, atacando al líder de forma lateral, creando diferencias respecto al líder, realizando guerra de guerrillas, y ofreciendo precios flexibles.

10.2.3 Vía del cliente

Dependiendo el posicionamiento respecto al tipo de cliente que se quiera servir y la cobertura del servicio, una empresa puede situarse en cuatro posiciones:

- Especialista cliente, la empresa se centra en un único segmento de clientes y procura

servirle todos los productos disponibles.

- Especialista producto, la empresa se centra en una única función o producto, servirlo a los diferentes segmentos con adaptaciones precisas
- Concentración, concretar la acción dentro de un segmento específico pero con una gama limitada y concreta.
- Diversificación, actuar en segmentos diferentes con productos diferentes.

Ahora mismo ABEL se encontraría en la vía de diversificación con unos precios ajustados, intentando un cambio rápido de productos, con flexibilidad operativa y con una comunicación global al mercado, la vía que debería seguir es concentración con un buen dominio producto/segmento, con unas ventajas competitivas claras, consiguiendo una clara diferenciación y ofreciendo una comunicación especializada.

10.2.3 Vía del producto

Posicionamiento fijado en relación al producto y específicamente al desarrollo del producto (especialmente útil en productos de tecnología), dependiendo de esto una empresa puede ocupar las siguientes posiciones:

- Innovación, nuevos productos en el mercado, <<Los primeros>>
- Imitación, seguir rápidamente a los innovadores (pero sin costes de I+D). Rapidez y flexibilidad.
- Adaptación, desarrollo de adaptaciones prácticas a usuarios y segmentos diferentes.
- Posición nicho, hacerse fuertes en segmentos muy concretos.

Ahora mismo ABEL se encontraría en la vía de imitación, haciendo seguimiento de novedades del innovador, con rapidez en su respuesta y dominio del proceso pero debería posicionarse en innovación, consiguiendo dominio del producto, introduciendo barreras técnicas y contactando con clientes innovadores.

El estudio anterior es realmente importante para ver en qué posición se estaría y hasta donde se querría llegar, analizándolo por segmento. La estrategia más adecuada a seguir sería la basada en el **producto**, que tal y como se ha comentado anteriormente, sería con un dominio del producto, invirtiendo en I+D, consiguiendo clientes innovadores y estableciendo barreras técnicas, en una posición de retador, dentro de un mercado específico.

10.3 Análisis del mercado

México es un país de grandes contrastes. Bajo su aparente uniformidad coexisten muchos "Méxicos", con distintos ritmos de desarrollo y orientación, y la apertura del país de los últimos años no ha hecho sino reforzar el carácter dual de la economía y la sociedad mexicanas, acentuando graves disparidades a nivel regional, sectorial y social que deben tomarse en cuenta a la hora de abordar este mercado.

10.3.1 Principales centros industriales y comerciales

En México, los principales centros industriales y comerciales se corresponden con las grandes ciudades, desde el punto de vista de su población y actividad económica:

Ciudad de México o Distrito Federal (DF.) y su Zona Conurbada. Es una de las ciudades más grandes del mundo, con una población (ciudad y área conurbada) de 22 millones de personas. Ciudad de México, con 8,8 millones de habitantes, es el centro comercial, industrial y cultural del país.

Guadalajara, capital del Estado de Jalisco, al oeste del país, tiene una población cercana a 1,4 millones de personas y su área metropolitana es de 4,3 millones. Monterrey, capital del Estado de Nuevo León, situada en el norte, cerca de la frontera con los EE.UU., es una importante ciudad industrial, con una población de 1,1 millones y su zona conurbada es de 4 millones de personas.

Puebla capital del Estado del mismo nombre, situada en la parte central de la República, al este del Valle de México, con una población cercana a los 1,6 millones de personas y su conurbación de 2,6.

10.3.2 La red de distribución y comercialización en México

Coexisten en México canales muy diversos, como son los importadores directos, representantes, agentes de ventas, distribuidores, detallistas, así como empresas subsidiarias de exportadores extranjeros.

Al introducirse al mercado mexicano hay que considerar los elevados costes de distribución provocados, principalmente, por los elevados márgenes que aplican los intermediarios.

A continuación se analizan en algunas de las diversas alternativas con las que cuenta un exportador para la distribución de sus productos en México:

10.3.2.1 Venta directa a cliente final

La venta directa desde el país de origen al cliente final (tiendas, grandes almacenes, fábricas etc.) presenta algunas ventajas, como el ahorro de las comisiones de intermediarios y los costos que representa el contratar personal local o abrir una oficina. Sin embargo, la empresa que se plantee esta modalidad deberá tener en cuenta algunos aspectos importantes: en primer lugar, que el comprador debe ser capaz de absorber volúmenes suficientemente grandes para que los costos de transporte no encarezcan demasiado el precio final del producto; en segundo lugar, tiene que estar en condiciones de realizar los trámites y cumplir los requisitos asociados a la importación.

Por otra parte, el conocimiento del mercado y el establecimiento de contactos empresariales requieren una implantación real en el mercado. Es muy recomendable contar con asesoría legal y fiscal para evitar desarrollar actividades que pudieran considerarse establecimiento permanente, lo cual supondría estar sometido al impuesto sobre la renta.

10.3.2.2 Representante/Agente de ventas

La elección de un representante/agente de ventas puede ser beneficiosa en la medida en que no requiere una inversión directa. Por otra parte, un representante puede poseer conocimientos sobre el mercado, las ventas, los requisitos de importación y transporte que a una compañía que opte por la venta directa le puede resultar difícil conseguir.

La elección entre la venta directa y a través de representante/agente dependerá del tipo de producto y de la relación que cada compañía prefiera. Por lo general, los agentes son preferibles en caso de prestación de servicios o venta a grandes clientes, incluidas las administraciones federales, estatales y locales y bienes industriales de difícil o costoso almacenaje. Asimismo, el procedimiento más común para ventas de bienes de capital a usuarios finales consiste en vender a través de agentes. Es necesario, en todo caso, prestar apoyo completo al representante para desarrollar o introducir la línea de productos en el mercado.

Es importante tener en cuenta que según la Ley Federal de Trabajo, y en función de cómo se materialice la relación con el mismo, el agente puede ser considerado como un empleado de la empresa exportadora extranjera por los servicios que preste en México, con independencia de la nacionalidad o residencia del empleador. La Ley Federal de Trabajo establece que toda persona que realice ventas, bajo supervisión directa, se considerará empleado por la persona para la cual realiza las ventas.

10.3.2.3 Importadores / Distribuidores

Los importadores/distribuidores son especialmente importantes para la venta de productos agroalimentarios y de bienes de consumo. También se utiliza esta figura en la importación de maquinaria, pero generalmente, para las líneas de productos más simples y de menor precio.

Los distribuidores son vendedores independientes que compran y revenden los productos por su propia cuenta. A diferencia de los comisionistas, los distribuidores obtienen su beneficio de la diferencia entre el precio de compra y el de venta. Por otra parte, están expuestos a un mayor riesgo: absorben todas las pérdidas que resulten de la venta, daño o defecto de las mercancías, así como de las quejas e impago por parte de los clientes.

A pesar de que un acuerdo de distribución puede parecer más beneficioso, hay que tener en cuenta que en este caso el vendedor extranjero se convierte en un proveedor sin capacidad de control sobre los precios, métodos de venta o cualquier otra política comercial desarrollada por el distribuidor.

10.3.3 Potenciales Clientes

Las compañías mineras que hoy albergan a estos grandes distribuidores de equipos mineros son las mineras tanto de cielo abierto como subterráneas, dentro de las cuales estas se diferencian por su capacidad de producción anual, la cual hace influir en la cantidad y tamaño de los equipos mineros.

La existencia de una gran concentración de yacimientos, principalmente de oro y plata, tanto de inversiones nacionales como extranjeras han hecho que se inviertan en promedio en estos últimos cinco años más de 8.000 millones de dólares, lo que implica en la adquisición de bienes y servicios para la minería

Otro potencial cliente además de las mineras, son las empresas que dan servicios a la minería con equipos incluidos dentro de sus soluciones tecnológicas, como por ejemplo instalaciones de deshidratación.

No hay que dejar tampoco de lado a las empresas de ingeniería, pese a que no son el cliente final, son las encargadas de hacer los primeros análisis del mercado y de hacer los estudios de evaluación de las mejores opciones que las mineras pueden optar a la hora de comprar. Entre las que se pueden encontrar: Fluor, Hatch, Golder, SNC Lavalin, entre otras.

10.3.4 Análisis de la competencia

Una de las características importantes señaladas entre los distribuidores de bombas es su eficiencia energética, disponibilidad, confiabilidad, soporte y servicio.

Clasificando los equipos por su aplicación en fluidos con un alto contenido de sólidos y altas presiones de operación, se puede obtener que los equipos de la competencia que están en el rango de nuestro diseño sean los siguientes:

Empresa	Tipo de bomba
GEHO	Pistón-membrana
AKER-Wirth	Pistón-Membrana
FELUWA	Pistón-Membrana
PUTZMEISTER	Pistón
SCWHING	Pistón
WEIR MINERALS	Pistón
WARMAN	Centrifugas

Tabla 10.1: Principales competidores en México

Capítulo 10

Análisis del ambiente externo del mercado y su competencia

Por lo cual nuestra competencia de mercado se centra en estos equipos. El Grupo Weir Minerals, en el cual se encuentran encuadradas las marcas GEHO y WARMAN, lidera el mercado claramente no solo en México, sino también a nivel mundial. Como líder realiza acciones como marcar el ritmo de mercado, absorbe canales, fija políticas de precios, no dejar crecer al retador, y crea barreras técnicas y de mercado

10.3.5 Análisis del producto

En el caso de las bombas, hoy en día las más utilizadas son en su gran mayoría, como ya hemos dicho anteriormente, bombas centrífugas.

La siguiente figura ilustra una bomba centrífuga típica desglosada en sus principales elementos:



Figura 10.5: Bombas centrífuga

Hoy en día existen alternativas cada vez más eficientes ante esta solución tecnológica para aplicaciones pesadas donde se requiere trabajar con altas concentraciones de sólidos y además a altas presiones de trabajo. Podríamos señalar los siguientes equipos.

Bombas peristálticas, cuyo ejemplo visual se muestra en la figura siguiente:



Figura 10.6: Bombas peristáltica

Bombas de membrana accionada por aire, ilustradas en la figura adjunta:

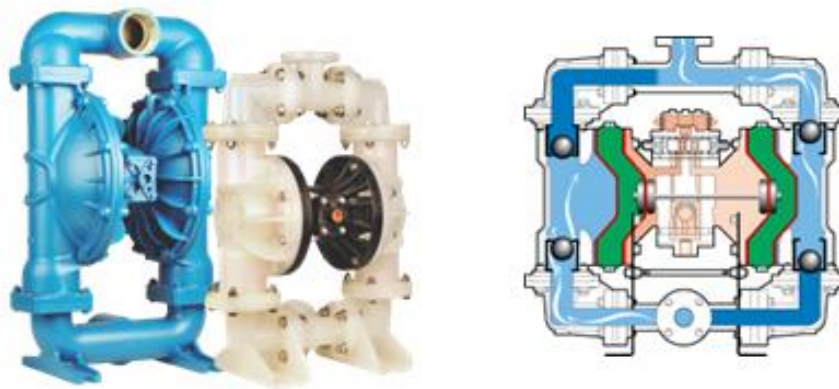


Figura 10.7: Bombas de membrana accionada por aire

Bombas de membrana electromecánica, cuya figura adjunta ilustra tanto la instalación de una bomba en una situación industrial real, como una imagen tridimensional creada con un software de diseño mecánico en el que se aprecian los entresijos de este tipo de equipos.



Figura 10.7: Bombas de membrana electromecánica

Bombas de pistón, se caracterizan por su larga longitud. La imagen siguiente refleja la naturaleza de este tipo de bombas.

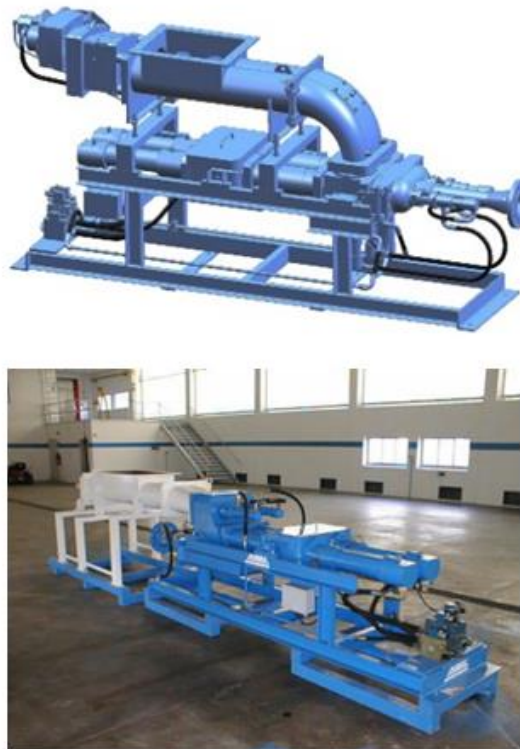


Figura 10.8: Bombas pistón

Por último bomba de pistón-membrana, se considera un híbrido entre las bombas pistón y las bombas membrana, comparte ambas propiedades y compensa sus defectos al estar basada en ambos principios físicos. La figura inferior muestra una imagen 3D del diseño mecánico de una bombas de este tipo:

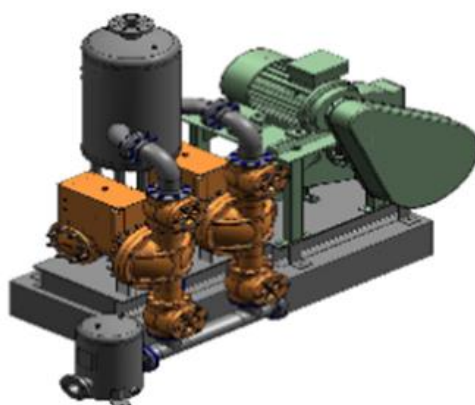


Figura 10.9: Bombas de pistón-membrana

La tendencia del mercado es buscar equipos cada vez más eficientes, con mayor disponibilidad y costes operacionales bajos. Por otro lado toda la tecnología que se desarrolla para el manejo de lodos tiende a reducir el contenido de agua y a manejar por tanto porcentajes de sólidos más y más altos. En este punto es donde las bombas centrífugas pierden fuerza como opción principal ya que habitualmente están más limitadas que las bombas de desplazamiento positivo y no manejan, con efectividad, porcentajes mayores al 60 % de sólidos.

Las bombas peristálticas son equipos que están limitados tanto en caudal como presión igual que ocurre con las bombas de membrana accionadas por aire, por lo que nos quedan dos tipos de bombas para manejar altos porcentajes de sólidos a altas presiones y son las bombas de pistón membrana y las bombas de pistón, ambas tecnologías fabricadas por ABEL. ¿Cómo se selecciona el tipo de bomba adecuado? Podemos hacer la siguiente división:

	Esfuerzos de fluencia	Viscosidad	% de sólidos	Tamaño de partícula	Presión de descarga
Bomba Pistón-Diafragma	Sobre los 100 Pa	< 10000 mPas	< 75%	< 15 mm	Hasta 250 bar
Bomba Pistón	Sobre los 400 Pa	< 75000 mPas	< 90%	< 100 mm	Hasta 160 bar

Tabla 10.21: Características bombas pistón, pistón diafragma

Capítulo 10

Análisis del ambiente externo del mercado y su competencia

Es por esto que las bombas ABEL, está entrando en el mercado con estas tecnologías para poder competir a la par con otras marcas y ser una alternativa real a las bombas existentes.

El desarrollo tecnológico en este tipo de equipos se ha desarrollado más por el lado de producir elementos de mayor vida útil y confiabilidad, además de los sistemas de monitoreo de condiciones y sus sistemas de control.

CAPÍTULO 11

11. Plan de operaciones

En el plan de operaciones se detallarán todos los servicios que la empresa realiza y cómo desarrolla todas las actividades previas y posteriores a la prestación de esos servicios.

Se partirá de un pequeño esquema del plan general de operaciones que la empresa ha de seguir, y se mostrará más en detalle los distintos procesos de prestación de los servicios que se ofrecen, procesos de compra que la empresa efectúa tanto para el inicio de la actividad (compra de maquinaria, inmobiliario, productos informáticos...) así como el aprovisionamiento de materiales

A continuación se muestra el plan general a seguir por la empresa desde su creación.

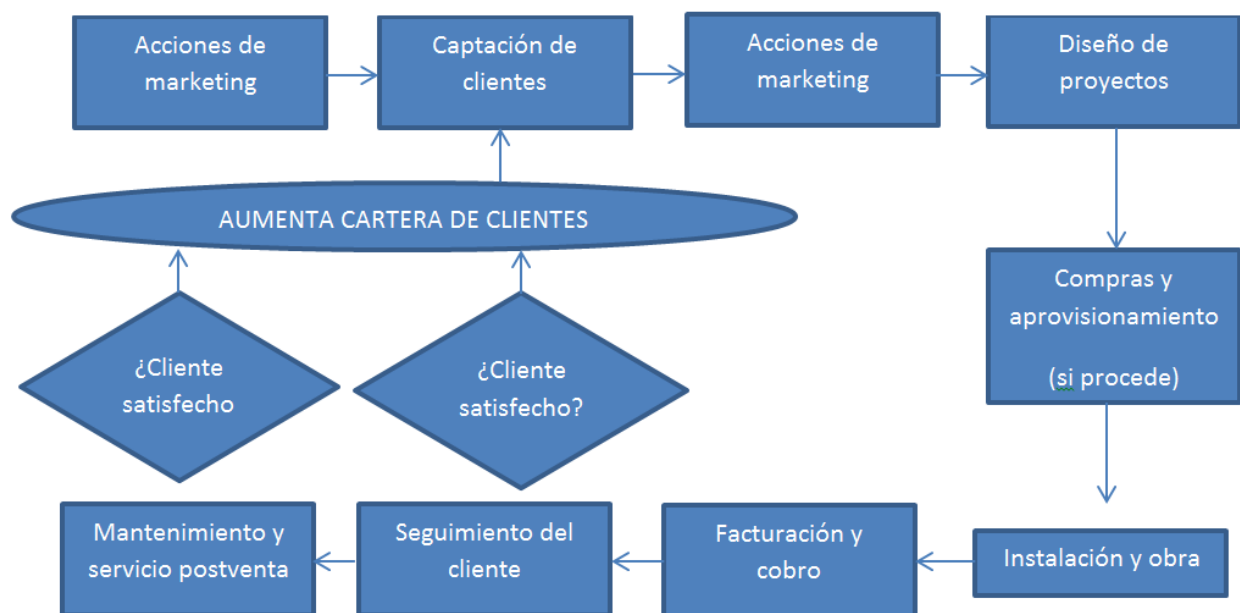


Figura 11.1 Diagrama Plan General

11.1 Localización de la empresa

La oficina de la empresa [17] se ubicaría en:

Oficinas Valle Oriente
Batallón de San Patricio 109 Sur,
Col. Valle Oriente, San Pedro Garza García, N.L. C.P 66260.

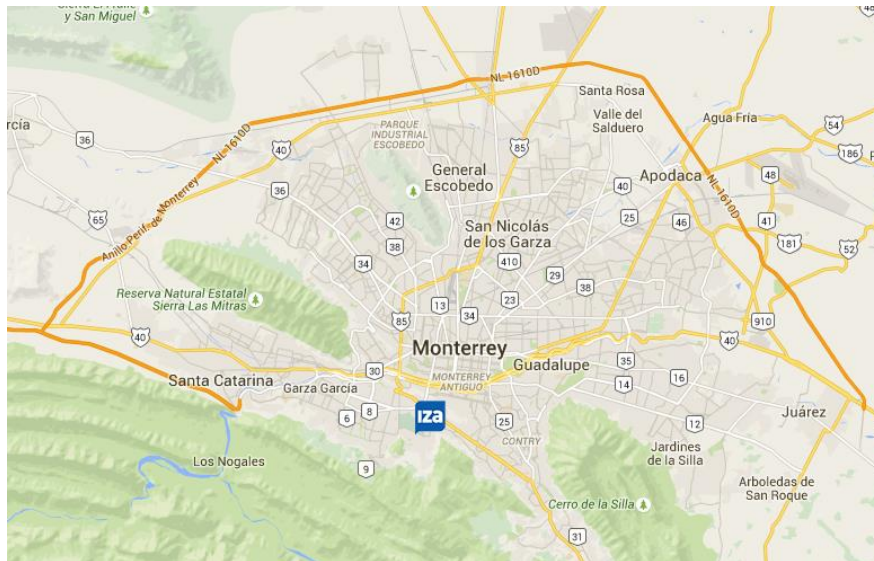


Figura 11.2 Localización de la oficina filial

Prestigiosa empresa de renta de oficinas de calidad mundial en el edificio más alto del Norte del país (Torre Avalanz), situado en la zona comercial y de negocios de más rápido crecimiento en el área metropolitana. La oficina está a tan sólo 100 metros de la Av. Lázaro Cárdenas y del Túnel de la Loma Larga, que conecta a San Pedro Garza García con Monterrey, garantizando un rápido acceso a las principales avenidas de la ciudad.

Como en todas las ubicaciones de oficinas equipadas y amuebladas listas para usarse de IZA Business Centers, trabajaremos en un ambiente de tranquilidad y elegancia en espacios decorados y amueblados de manera moderna y funcional, además de la comodidad y la eficiencia obtenidas por un calificado staff de servicio y características tecnológicas de vanguardia.

IZA Business Centers Valle Oriente, se encuentra en el corazón de un importante desarrollo comercial y financiero, que comprende desde hoteles, restaurantes, centros comerciales, bancos y agencias automotrices, hasta una de las más destacadas escuelas de graduados en América Latina.

Sin duda, IZA Business Centers Valle Oriente es una de las mejores ubicaciones para hacer negocios en la ciudad, con más de 200 oficinas equipadas y amuebladas y 20 salas de juntas.

IZA Business Centers es la opción ideal en la renta de oficinas , ya que se pueden encontrar una amplia gama de beneficios en donde es posible elegir diferentes servicios como: oficinas equipadas y amuebladas, oficinas virtuales y además salas de juntas con todos los servicios incluidos. Los beneficios que IZA BC ofrece son:

1. Línea telefónica digital.
2. Internet inalámbrico (Wi-Fi).
3. IP Telephony.
4. Contestación telefónica personalizada.
5. Correo de voz privado.
6. Recuperación remota de mensajes.
7. Staff bilingüe.
8. Recepcionista.
9. Acceso a todos los centros de IZA Business Centers.
10. Cafetería totalmente equipada-
11. Acceso a más de 100 salas de juntas.
12. Aire acondicionado.
13. Energía eléctrica.
14. Mantenimiento.
15. Limpieza diaria.
16. Reservaciones de hotel.
17. Atención médica.
18. Organización de eventos



Figura 11.3 Oficinas IZA Business Center Valle Oriente



Figura 11.3 Oficinas IZA Business Center Valle Oriente

Las tres razones más importantes por las que esta localización sería la óptima son:

1. Análisis demográfico de calidad ya que el perfil se asemeja más al target o público objetivo
2. Es un área de influencia del negocio, la mayoría de los competidores se encuentran por otras zonas por lo que así evitamos una más que posible “carnavalización”
3. El tránsito hacía los posibles clientes es cercano, tanto para ellos venir hacía las oficinas como a los empleados ir hacía ellos.

Además de haber dado una localización para las oficinas de la filial, en este apartado se pretende aportar el cálculo del emplazamiento óptimo para la ubicación de un futuro almacén de repuestos si el proyecto planteado en este documento fructificara definitivamente, y los resultados alcanzados en caso de llevarse a cabo fueran positivos en un futuro a medio plazo.

Para el cálculo de dicho emplazamiento futuro se ha utilizado el método del centro de gravedad.

A continuación en este apartado se va a realizar el cálculo aplicando el método del centro de gravedad de una manera simplificada debido a la complejidad geográfica del país.

11.1.1 Método del centro de gravedad

Considera sólo el coste de transporte, por simplicidad. Se trata de localizar una nueva instalación que se relaciona con un conjunto de instalaciones preexistentes (envía o recibe mercancías).

Se busca la localización que minimice la siguiente función (CTT):

$$CTT = \sum_{i=1}^n c_i v_i d_i (P, P_i) = \sum_{i=1}^n w_i d_i (P, P_i)$$

CTT= coste total de transporte

P = Ubicación de la nueva instalación

P_i = Ubicación de las antiguas instalaciones

c_i = coste unitario de transporte entre P y P_i

v_i = cantidad de materiales transportados hasta/desde P hasta/ desde P_i

d_i = distancia del nodo P_i a la nueva instalación en P

w_i = peso del nodo P_i

En primer lugar es necesario especificar que cada una de las minas en las que ABEL tiene algún equipo instalado sería considerada como un único cliente individual independientemente del grupo empresarial al que pertenezca, hecho que simplificaría los cálculos para el emplazamiento óptimo del hipotético almacén de distribución.

En la siguiente tabla se muestran los 31 clientes considerados independientes, así como la distancia en kilómetros tomando como origen el punto de venta actual situado en la ciudad de Monterrey; y los precios de transporte por kilómetro correspondientes a cada uno de los puntos. Importante reseñar que el valor de esta característica depende de la cantidad de producto que cada punto cliente necesita recibir al año.

Además es necesario tener en consideración que la distribución geográfica de los clientes se puede aproximar de una forma básica a una línea recta tal y como refleja la figura *Figura 13.2 Emplazamiento de los clientes en México*. Si de forma aproximada los puntos alejados de esta línea son proyectados sobre la misma se tiene.

Nótese que pese a tratar cada emplazamiento minero como un cliente individual, en la tabla adjunta se ha decidido sombrear de manera específica las minas por grupo de clientes.

Clientes	Distancia (km)	$w_i(10^{-2}\text{€}/\text{km})$
Bismark	668	6
Madero	-452	8
Parreña	1495	4
Maple	701	3
Sabinas	-600	10
Tizapa	-987	4
Velardeña	460	9
Cananea	1414	2
La Caridad	857	3
Santa Eulalia	525	3
Santa Bárbara	-893	9
San Martín	-898	8
Nueva Rosita	322	6
Charcas	-410	6
Taxco	-1032	6
San Luis Potosí	-514	6
Minera María	1410	5
Minera R. de Ángeles Asientos	-555	5
Minera R. de Ángeles Coronel	542	7
Minera R. de Ángeles San Felipe	555	3
Minera San Francisco del Oro	695	5
Minera Tayahua	213	3
Chamate	1512	4
Guanacevi	723	6
Bolañitos	-646	2
El Cubo	-700	4
La Negra	-841	3
Peñasquito	259	8
El Sauzal	1064	4
Los Filos	-1154	5
Media Luna	-1164	2
Rio Tinto	587	3
Capstone Gold	-463	5

Tabla 11.1 Distancias y pesos específicos por clientes

Una vez obtenidos estos datos es necesario ordenarlos de menor a mayor según la distancia dentro de la línea recta al emplazamiento original en Monterrey.

Obteniendo el valor del peso acumulado y comparándolo con la semisuma del total de los pesos se obtiene el resultado del emplazamiento óptimo del hipotético almacén.

$$\sum_{i=1}^i w_i \geq \frac{1}{2} \cdot \sum_{i=1}^i w_i = 83,5 \text{ km}$$

Clientes	Distancia (km)	$w_i(10^{-2}\text{€}/\text{km})$	$\sum_{i=1}^i w_i$
Media Luna	-1164	2	2
Los Filos	-1154	5	7
Taxco	-1032	6	13
Tizapa	-987	4	17
San Martín	-898	8	25
Santa Bárbara	-893	9	34
La Negra	-841	3	37
El Cubo	-700	4	41
Bolañitos	-646	2	43
Sabinas	-600	10	53
Minera R. de Ángeles Asientos	-555	5	58
San Luis Potosí	-514	6	64
Capstone Gold	-463	5	69
Madero	-452	8	77
Charcas	-410	6	83
Minera Tayahua	213	3	86
Peñasquito	259	8	94
Nueva Rosita	322	6	100
Velardeña	460	9	109
Santa Eulalia	525	3	112
Minera R. de Ángeles Coronel	542	7	119
Minera R. de Ángeles San Felipe	555	3	122
Rio Tinto	587	3	125
Bismark	668	6	131
Minera San Francisco del Oro	695	5	136
Maple	701	3	139
Guanacevi	723	6	145
La Caridad	857	3	148
El Sauzal	1064	4	152
Minera María	1410	5	157
Cananea	1414	2	159
Parreña	1495	4	163
Chamate	1512	4	167

Tabla 11.2 Criterio de optimalidad

EL punto óptimo para la ubicación del almacén sería el lugar lo más cerca posible de la mina Tayahua, Teniendo en cuenta el emplazamiento real de esta mina, ya que no se encuentra exactamente en la línea considerada para el cálculo, y teniendo en cuenta la red de carreteras que rodean este emplazamiento existen dos posibilidades para la hipotética localización del almacén de repuestos.

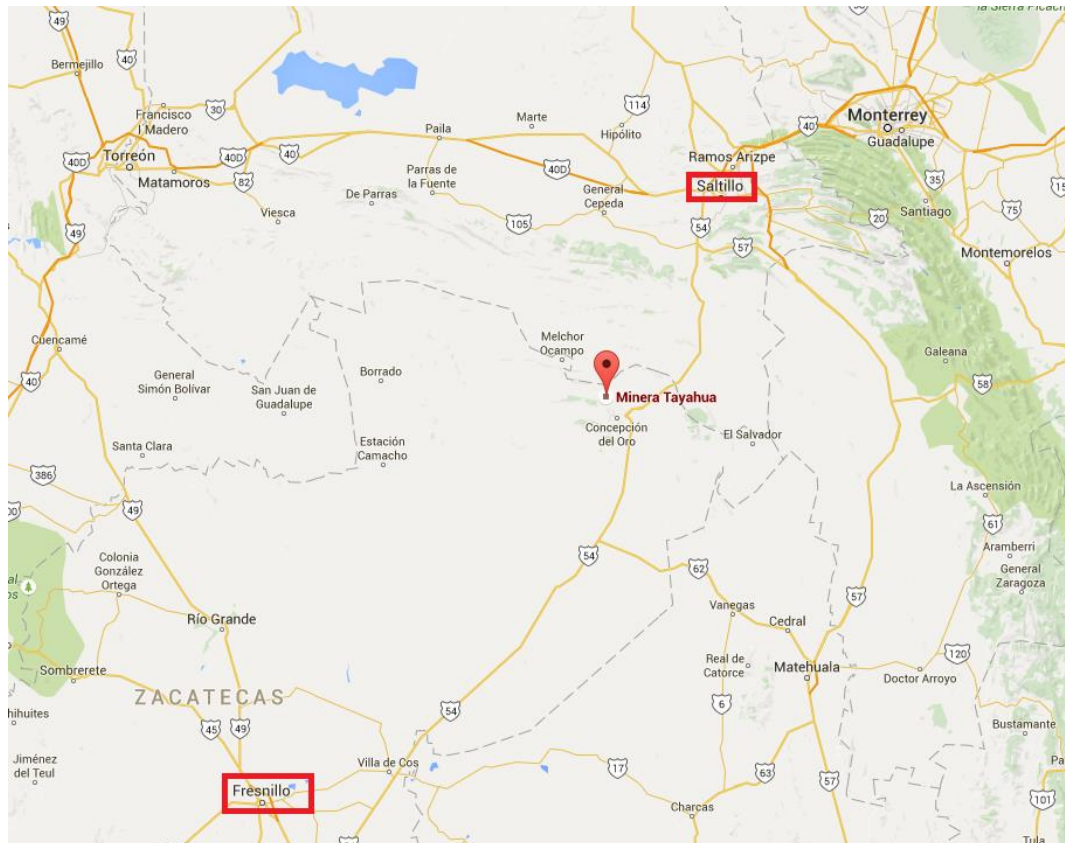


Figura 11.3 Localización del almacén

1. Saltillo
2. Fresnillo

La opción de Fresnillo cuenta con ser la que más se aproxima al cálculo realizado ya que se sitúa en la misma proyección de la línea recta supuesta.

Por otro lado, Saltillo cuenta con la gran ventaja de estar más próxima a la ciudad de Monterrey, lugar en el que se tendría ubicada la sede comercial de la filial. La proximidad con esta provocaría el fácil control sobre los recursos de la misma teniendo la capacidad de aproximarse al almacén en cualquier momento al estar a menos de 100 kilómetros de distancia, por lo que se consideraría esta la opción más adecuada para la localización del almacén en caso de llevar la idea adelante.

11.2 Producción

Michael Porter [12] en términos simples afirmó que una cadena de valor es:

“La composición de los procesos internos sobre los cuales se actúa para generar una ventaja competitiva relativamente sostenible”. [13].

Las fuentes de ventaja competitiva son posibles cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales, por lo que se encuentran en los procesos que forman la Cadena de valor. En resumen, la cadena de valor de la empresa debe estar formada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. Los tres elementos básicos que constituyen una cadena de valor genérica son:

- Las actividades primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las actividades de soporte a las actividades primarias: son las que hacen posible que funcionen los procesos primarios. Son los procesos asociados a los recursos humanos, a los de compras de bienes y servicios, a los de tecnología de producción e información y los que dan soporte a la infraestructura.
- El margen: es la diferencia entre los costes totales incurridos por la empresa para realizar todas las actividades que general valor y el valor total.

A continuación se verá la estructura teórica que Michael Porter expone en su libro “Ventaja Competitiva”, para a continuación compararla con la que ABEL tiene.

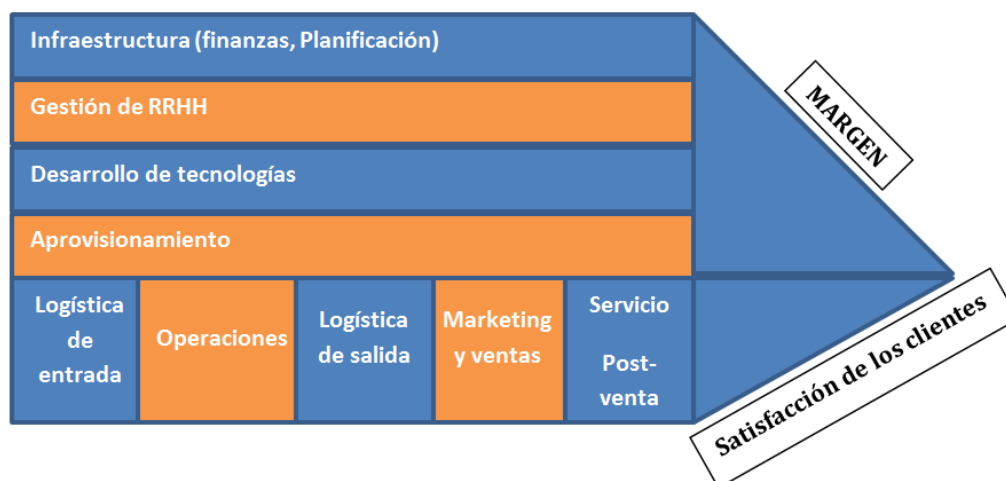


Figura 11.4 Cadena de Valor (Porter)

Capítulo 11

Plan de operaciones

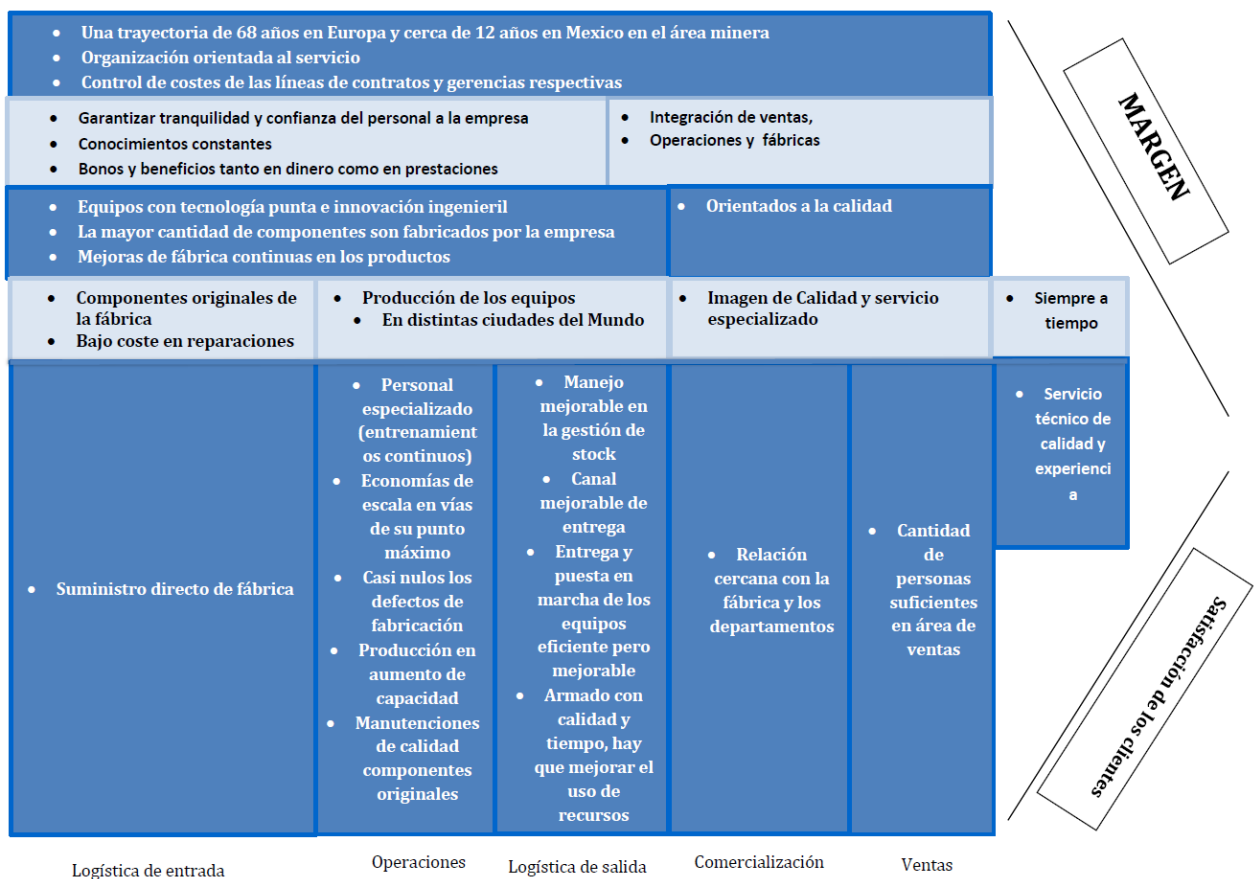


Figura 11.5 Cadena de Valor (ABEL)

11.3 Procesos de compra

ABEL suministra productos de alta calidad y busca proveedores que ofrezcan el mismo nivel de compromiso. El objetivo del proceso de compras de ABEL consiste en entablar relaciones con proveedores de componentes que reflejen su desarrollo tecnológico y la calidad de producto ya consolidada por ABEL. El resultado debe ser una cadena global de la calidad que, complementada con servicio y asistencia técnica, continúe hasta los clientes. Para ofrecer esa calidad de producto en un mercado tan competitivo como el actual, se buscan proveedores con los que se pueda trabajar en equipo en un programa conjunto de reducción de costes.

En este caso, como filial, el proveedor principal y casi único es la casa matriz y se funcionará básicamente como distribuidor, comprando y vendiendo equipos completos. Pueden existir puntualmente proveedores adicionales pero que se seleccionarán caso por caso una vez que se confirme la necesidad. Los especialistas en compras de ABEL colaborarían con los nuevos proveedores en seminarios conjuntos, con el fin de optimizar de manera continua el proceso de producción, sin merma alguna de la calidad. Los expertos de ABEL en diseño, aseguramiento de la calidad y logística también colaborarían en este proceso.

En la filial de México solo se compraría y se venderían bombas completas, siendo el proveedor principal ABEL, en caso contrario es decir cuando no se comprase un equipo completo se realizarían algunas compras especiales como por ejemplo motores o accesorios, y siempre se intenta mantener los proveedores de ABEL para estos materiales.

ABEL cuenta con un ERP (Abas Business Software) que utilizan todas las empresas filiales, es un sistema cómodo ya que incrementa la eficiencia de las ventas y procesos de órdenes de venta, compras y procesos de órdenes de compra, gestiona los almacenes, gestión de materiales (MRP), planificación de recursos materiales y control, contabilidad financiera.

En este ERP están todas las referencias de las piezas de repuesto y bombas así como todos los datos de los proveedores y clientes.

11.4 Servicio posventa

Las soluciones de posventa de ABEL están pensadas con inteligencia y orientadas al cliente. Una inversión eficiente de tiempo y esfuerzo mantiene inalterada la fiabilidad de las bombas a largo plazo. Las propuestas de servicio técnico ponen a disposición del cliente servicios que ofrecen la máxima seguridad, siempre en línea con los intereses económicos del cliente.

El servicio técnico puede organizarse en función de los requisitos específicos de la aplicación y del cliente, por ejemplo:

1. Reparaciones in situ.
2. Reparaciones en fábrica.
3. Mantenimiento preventivo.
4. Formación del personal del cliente.
5. Puesta a punto y modificación de los sistemas.
6. Puesta en servicio.
7. Diagnóstico remoto por vía telefónica.
8. Mantenimiento y contratos de mantenimiento.
9. Servicio de revisión.

El Servicio que ofrece ABEL, se basa en una completa asistencia para futuros mantenimientos, modernizaciones o actualizaciones y puestas a punto, orientándose como sigue.

1. Evaluación de defectos y determinación de las causas.
2. Confección de planes de mantenimiento.
3. Asesoramiento para convertir sistemas de operación tradicional en sistemas con control mediante variación de frecuencia.
4. Pruebas de rendimiento.

Una bomba nunca está sola:

1. Línea de atención experta.
Línea de atención telefónica (tel. +49 (0)4155 818-333) permite a los clientes hablar directamente con un especialista que les ayudará a identificar el problema. Con frecuencia, los problemas se resuelven en una sola llamada telefónica.
2. Técnicos disponibles a cualquier hora, todos los días.
Los clientes se sienten mucho más seguros si cuentan con el respaldo de un servicio técnico 24 horas al día. Una cita con un técnico de servicio es el primer paso para solucionar un problema. Hay que recordar que cada minuto cuenta.
3. Mantenimiento y reparaciones profesionales in situ.
Su equipo de servicio está formado por técnicos especialmente formados, con la cualificación necesaria para reparar su sistema. Basándose en muchos años de experiencia, los miembros del servicio técnico analizan sistemáticamente las influencias de equipos periféricos y de otros procesos funcionales asociados, con el objetivo de garantizar niveles máximos de fiabilidad y funcionalidad.
4. Mantenimiento e inspección.
La experiencia demuestra que las bombas que se revisan con regularidad son las que mejor rentabilizan las inversiones. Por ello, se recomienda a los clientes que documenten el estado general de su sistema de forma regular. Así, cuando aparecen signos inesperados de desgaste es posible tomar las medidas necesarias y evitar paradas del sistema. Por cierto: si se compra una máquina nueva y suscribe al mismo tiempo un contrato de mantenimiento, se amplía el periodo de garantía.
5. Certificación del servicio.
Calidad documentada basada en normas DIN e ISO: la garantía de que su sistema ha sido reparado de acuerdo con las directivas legales y medioambientales.
6. Repuesto originales.
El servicio, combinado con los repuestos originales, es una garantía de funcionamiento de su sistema a largo plazo. Esta combinación ha alargado considerablemente la vida útil de los equipos, a la vez que ha reducido al mínimo los costes de explotación. Los repuestos de otros fabricantes, a primera vista más baratos, se traducen en ocasiones en un aumento de los costes de explotación, en ocasiones después de periodos de tiempo muy cortos. A veces incluso son responsables de paradas completas de sistemas.
7. Pruebas de rendimiento.
El servicio técnico está muy bien preparado para realizar pruebas de rendimiento y verificaciones exhaustivas de cada sistema, in situ o en la fábrica de Büchen. Tras las pruebas, se emite un informe de estado (que incluye un registro de inspección) que refleja el rendimiento actual del sistema.

Servicio 24 horas al día: La línea de atención telefónica de ABEL proporciona a los clientes asesoramiento profesional gratuito en sus consultas relativas a la tecnología de bombeo.

En concreto:

1. Diagnóstico sistemático de errores por vía telefónica.
2. Asistencia inmediata y asesoramiento competente.
3. Planificación de acciones, envío a la mayor brevedad posible de un técnico de servicio (incluidos repuestos originales, herramientas e instrumentación).
4. Expedición de repuestos originales, habitualmente en 24 horas.
5. Un servicio diseñado especialmente para los clientes: “ABEL safety stock” (existencias garantizadas de aprox. el 95% de las piezas de desgaste). Para garantizar el máximo nivel de disponibilidad posible para cada sistema.

11.5 Métodos de control

Los métodos de control que establece ABEL, se realizarían sobre las siguientes operaciones que se describen más adelante, las cuales se desarrollarían utilizando el software ABAS ERP, ya indicado, su utilización está protegida mediante identificación de usuario y contraseña. Cada usuario tendría una identificación de usuario y contraseña únicos. Mediante la contraseña se controla el acceso de cada empleado a los programas y cada usuario solo tiene acceso a los recursos de red definidos para su trabajo.

La Empresa aplicaría las normas locales, así como las directrices generales que figuran en la última versión del Manual de política de empresa, el cual se revisa regularmente.

1. Informes financieros.
La elaboración de informes financieros sería competencia del responsable de Departamento de Contabilidad y el Director General.
El sistema de contabilidad forma parte del sistema ABAS ERP de la Empresa. Se registraría por la legislación tributaria correspondiente y se revisaría regularmente mediante las actualizaciones del sistema ERP.
2. Inventario.
El equipo de compras, junto con el responsable del Servicio, serían los responsables de la gestión del inventario.
3. Nóminas.
Un gestor externo se encargaría de tramitar las nóminas.
4. Pagos.
El departamento de Contabilidad se ocuparía de tramitar los desembolsos.

5. Pedidos.

El equipo de OPP (equipo de pedidos y proyectos) gestionaría la tramitación de los pedidos y reservas.

6. Prestaciones.

La responsabilidad de introducir y otorgar las prestaciones correspondería a la Junta Directiva.

Un seguro de vida (muerte accidental e invalidez) constituiría la única prestación adicional ofrecida a todos los empleados de la empresa, que les cubriría todos los días de la semana y a todas las horas. El seguro sería contratado con una entidad aseguradora mexicana.

7. Tesorería.

No se consideran préstamos a largo plazo.

La empresa poseería una cuenta bancaria, donde el saldo se destinaría entre otras cosas a abonar las cuentas por pagar con ABEL GmbH & Co. KG.

8. Activos fijos.

El Director General sería responsable del cálculo de las transferencias, adquisiciones y cesiones de activos fijos, así como de las depreciaciones relacionadas con ellas. El departamento de Contabilidad se encargaría de elaborar y actualizar las listas de activos personales.

La contabilidad de activos fijos sería hecha en una hoja de Excel.

9. Cobros.

El departamento de Contabilidad se ocuparía de los cobros, el cobro acelerado de efectivo y facturación. El equipo de OPP (tramitación de pedidos y proyectos) gestionaría las propuestas y los acuses de recibo de los pedidos.

10. Adquisiciones.

El equipo OPP se encargaría de las adquisiciones y los pagos.

11. Envíos y ventas.

El equipo OPP (tramitación y proyecto) sería responsable de gestionar los envíos. El Departamento de Contabilidad emitiría las facturas correspondientes.

12. I + D.

La empresa no llevaría a cabo trabajos de investigación y desarrollo. Las tareas de I+D son realizadas exclusivamente por ABEL GmbH & Co. KG.

13. Importación – exportación.

La Empresa importaría todos los bienes de ABEL GmbH & Co. KG, y se nutriría de proveedores locales únicamente en casos excepcionales. Puesto que México no forma

parte de la Unión Europea, es necesario aplicar normas especiales de importación y exportación. El equipo de OPP supervisaría los trámites de importación y exportación. Los productos de la Compañía serían expedidos por una empresa de transportes. Estas empresas de transportes se ocupan de la tramitación de las exportaciones. Ocasionalmente los clientes extranjeros contratan a sus propias empresas de transportes para que realicen esas tareas. El equipo OPP se encargaría de los trámites aduaneros correspondientes cuando se requieren. El equipo de OPP podría enviar cualquier otra información adicional. En el departamento de contabilidad se imprimirían las facturas y/o las facturas proforma que acompañan a los envíos internacionales. Normalmente los transportistas gestionarían las importaciones.

14. Impuestos.

La Empresa recurriría a un gestor externo para la presentación de su declaración tributaria.

La Empresa está sujeta al pago del impuesto sobre la renta del IVA y paga el impuesto sobre la renta de las personas físicas en nombre de sus empleados, el gestor externo gestionaría las nóminas.

CAPÍTULO 12

12. Recursos Humanos

La importancia que tiene para las empresas y organizaciones una buena gestión de Recursos Humanos y la disponibilidad de un capital humano óptimo es evidente ya que el capital más valioso de las empresas es el capital humano.

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

En este apartado se analizará la estructura que va a tener la empresa y posteriormente se describirán los puestos a cubrir y los requisitos que deben tener los aspirantes así como las aptitudes que se requieren para cada uno de los perfiles.

Al tratarse de una empresa pequeña, y filial, el personal estará más controlado y mejor atendido, respetando sus intereses en cada momento e intentando que todos se sientan partícipes directos del desarrollo de la empresa. Por último se analizarán las expectativas de crecimiento de futuro con los posibles puestos a cubrir cuando la empresa experimente un crecimiento.

12.1 Puestos de trabajo que se van a crear

Los roles que existirán desde el día uno de inicio de la filial en México son.

1. Gerente.
2. Comercial.
3. Responsable servicio postventa.
4. Contable.

Además se contratará un servicio de gestoría con el objetivo de facilitar la labor de documentación y facturación.

12.1.1 Gerente

Es responsable de la dirección de la empresa. Determina los objetivos de la empresa en concordancia con las expectativas de los clientes, la estrategia de empresa y la política de empresa, y conforme a ellos acuerda los resultantes objetivos a cumplir.

Pone a disposición los necesarios recursos materiales y humanos suficientemente cualificados, dispone la realización y procura que se logren los objetivos acordados.

La gerencia evalúa los resultados de las revisiones internas, y dispone medidas necesarias para garantizar la capacidad de funcionamiento del sistema de organización.

Se trata de una persona que con un alto grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad, realiza tareas técnicas complejas, con objetivos globales definidos, y que tiene un alto contenido intelectual o de interrelación humana. También es responsable directo de la integración, coordinación y supervisión de funciones, realizadas por el conjunto de colaboradores.

Tendrá una misión y responsabilidad comercial prioritaria dentro de sus funciones.

12.1.2 Comercial

Se trata de una persona que, con o sin responsabilidad de mando, realiza tareas con un contenido medio de actividad intelectual y de interrelación humana, en un marco de instrucciones precisas de complejidad técnica media, con autonomía dentro del área de ventas. Realizaría funciones que suponen la integración, coordinación y supervisión de tareas homogéneas, una gran interrelación con los clientes y potenciales clientes y evidente visión comercial orientada a las ventas. Con el ERP de la empresa realizaría las ofertas de bombas, repuestos y servicio.

12.1.3 Responsable servicio posventa

Utilizando el ERP de la empresa se encargaría de realizar las ofertas de repuestos y servicio y se encargaría de la elaboración de los pedidos de compra y venta, confirmaciones de pedido y albaranes.

Sería el responsable de contactar con todos los clientes que ya disponen de equipos ABEL para asegurar la satisfacción de todos ellos, el correcto funcionamiento de los equipos y promovería la venta de repuestos y de servicio.

Organizaría el stock mínimo disponible para poder atender la entrega de las piezas de desgaste habitual para obtener unos rápidos plazos de entrega.

Se seleccionaría un profesional con experiencia en el sector y que tenga habilidades como mecánico para poder realizar labores de mantenimiento y puesta en marcha, se valoraría que disponga de don de gentes para incentivar a los clientes en la compra de repuestos.

12.1.4 Contable

Utilizando la ERP de la empresa realizaría la contabilidad y se encargaría de la realización de los pedidos de compra y venta, confirmaciones de pedido, albaranes y facturación.

Así mismo se encargaría de atender las llamadas en la oficina y de organizar toda la gestión interna en lo relativo a material de oficina y otros asuntos de índole general.

Uno de los requisitos para este puesto sería que se buscará un profesional con más de 4 años de experiencia

12.1.5 Servicios externos

Toda la documentación, tanto facturas emitidas como recibidas se llevarían a una gestoría externa que revisaría mensualmente la contabilidad y confirmaría su correcta elaboración.

Esta gestoría externa llevaría la contabilidad y realizaría, cada año, el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria, que se presentarían a la Administración Pública.

En la gestoría también se tramitarían los documentos de tipo laboral (contratos laborales, altas y bajas, etc.). Se prepararían las nóminas y se realizarían los impuestos.

12.1.6 Perspectivas de evolución de la plantilla

A medida que la empresa vaya teniendo más pedidos y la carga de trabajo vaya aumentando, la empresa podría contratar a un nuevo auxiliar. Esto, según las previsiones de demanda, podría darse cumplidos los 12 meses del funcionamiento de la empresa, donde ya la cantidad de proyectos y la carga laboral de éstos sobrepase la capacidad de la empresa.

En el segundo año, se espera un crecimiento de la empresa en términos de volumen, año en el cual se prevé la contratación de un trabajador más con funciones de auxiliar administrativo. Realmente se contrataría a una persona nueva con perfil de auxiliar mientras que el trabajador que antes realizaba esa función se centraría en el área contable y financiera.

12.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

El estilo de dirección del gerente tendría una conducta de líder participativo. No manda de forma despótica, usaría su poder con un tipo de poder experto en el que la

capacidad de influir sobre los demás sería por su experiencia y conocimientos que los demás no poseen y que si valoran. Cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con los colaboradores. Valora las aportaciones de la gente y crea compromiso a través de la participación, el grupo fija las metas y se toman las decisiones a través de una comunicación ascendente, descendente entre empleados.

Todas las normas que se adoptan serían previamente discutidas, de forma amistosa, bajo su dirección y sería él quien se encargaría de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo. Trataría de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las diferentes etapas que exige el trabajo.

Ante todo el gerente aplicaría la idea de que hay que dirigirse a la inteligencia, porque se trata de seres humanos y explicar a éstos el objetivo de las órdenes que se dan. La idea es que un gerente actúa de manera consecuente con sus palabras y los valores compartidos. Busca tratar con tacto para evitar susceptibilidades, y hacerlo con espíritu flexible. Las órdenes se busca que sean concretas, breves y claras para que no se presten a erróneas interpretaciones.

Se considera que la disciplina no se consigue con rigor o con castigos, sino que surge natural y casi automáticamente cuando los colaboradores están convencidos de que el jefe domina los procesos del trabajo y sienten que los tratan con equidad, con estima, interés y consideración.

Además, los miembros de ABEL se sienten parte de la empresa, y son muy conscientes de que su futuro laboral pasa por tirar adelante la organización. En ese sentido, el gerente tiene trazas de liderazgo visionario, ya que movería a la gente hacia una visión compartida.

Los principios de esta dirección son:

1. Desafiar el proceso, buscando oportunidades de cambio.
2. Compartir una visión, en la que alinea a los demás en una visión común recurriendo a sus intereses.
3. Habilita la acción de los demás, fomentando la colaboración.
4. Enseña al cambio, planifica pequeños objetivos a corto plazo para generar compromiso.
5. Genera motivación, celebra los logros del equipo regularmente.

12.3 Organigrama .Estructura de gestión y dirección

Hay que realizar una aclaración acerca de la estructura del organigrama pues puede llevar a error su lectura. Las actividades representadas en el gráfico son funciones a

desarrollar por los trabajadores de la empresa, es decir, una persona puede realizar varias funciones a la vez sin estar situada fijamente en una de ellas.

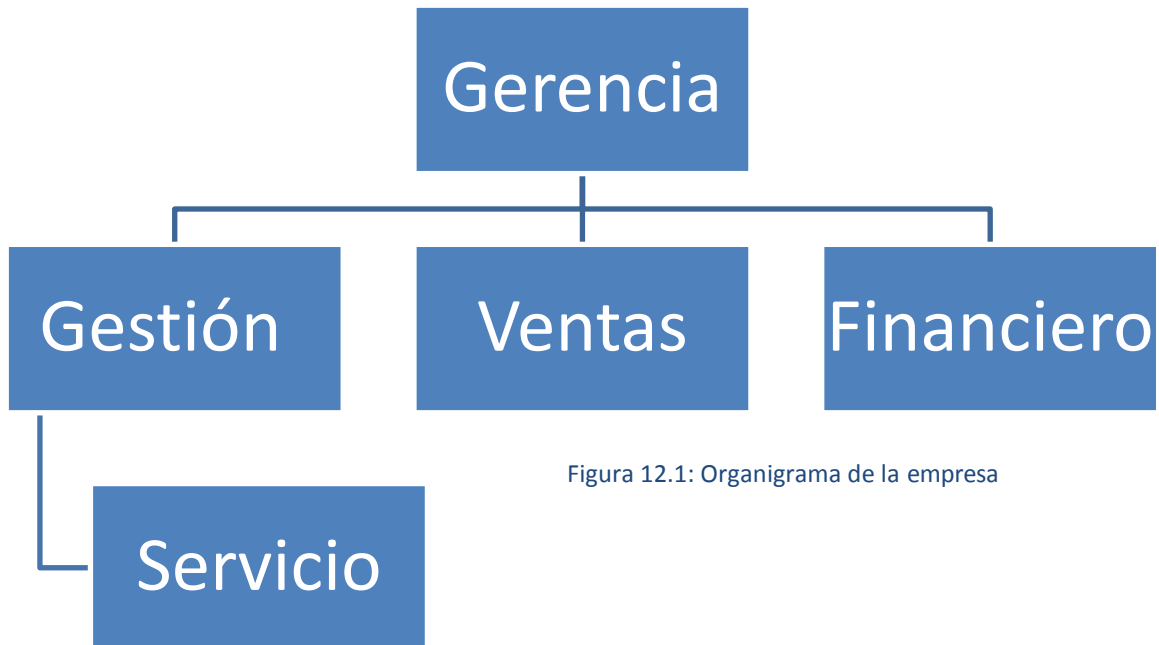


Figura 12.1: Organigrama de la empresa

12.3.1 Formación del equipo

12.3.1.1 Gerente

El gerente contará con estudios Superiores en la rama de Ingeniería ya sea Mecánica o de Organización Industrial, formación sobre comercio y contabilidad y amplia experiencia en el sector valorándose perfiles de Director Comercial.

Esencial e imprescindible un nivel alto de Inglés.

La formación que se plantea para su figura es la de incrementar sus conocimientos de informática a nivel de usuario y, específicamente, dominar el uso del programa informático de gestión propuesto para ser instalado en la empresa.

Esta formación sería impartida por la Central y por el proveedor del programa informático.

12.3.1.2 Responsable de Servicio Posventa

Se buscaría un perfil a nivel Ingeniero Industrial con especialidad en Mecánica y amplia experiencia en el sector. Para su figura, igual que para el resto de puestos, se plantea realizar la formación en la fábrica de ABEL en Alemania, tanto en lo relativo a los equipos

como para el programa informático de gestión. La perspectiva es que tanto el gerente como el jefe de Servicio Posventa trabajen conjuntamente con el programa informático, de forma que el jefe de servicio posventa se vaya ocupando de la parte productiva y así el gerente se pueda centrar más en la parte comercial.

Se considerará un nivel alto de inglés.

12.3.1.3 Comercial

Contaría con una formación a nivel de Ingeniería y una eminente vocación comercial y conocimientos del idioma inglés.

12.3.1.4 Auxiliar administrativo

Debería contar con la titulación de Contable o inclusive se valoraría un perfil de Economista. Esencial e imprescindible un nivel alto de Inglés.

12.3.1.5 Servicios externos

Se contrataría una empresa que cuente con especialistas (abogados, trabajadores sociales, economistas, etc.) para las siguientes áreas:

1. Fiscal
2. Contable
3. Asesoría económico-financiera.
4. Laboral.
5. Mercantil.
6. Asesoría jurídica.
7. Auditoria.
8. Gestión estratégica.
9. Protección de datos de carácter personal

12.4 Selección de personal

Se establecerán los procesos de selección oportunos, acudiendo en primer lugar personas del entorno (donde se conoce a priori a la persona, teniendo así un mejor filtro y un feedback fiable), centros de formación profesional, portales web de búsqueda de candidatos (Infojobs México, Michael Page,...) e incluso a la convocatoria a través de la propia página web de la empresa y la red social LinkedIn.

Los requisitos exigidos para la contratación dependerán, en todo caso, del puesto de trabajo y de las responsabilidades del mismo. En este caso, y a no ser de algún imprevisto puntual, la empresa solo buscará perfiles de comercial, responsable de servicio postventa y auxiliar

contable.

12.5 Condiciones laborales

A partir de la nueva regulación mexicana que regula las relaciones de trabajo, se elegiría por parte de la empresa las contrataciones por tiempo indeterminado, ya que esta es la política general de la empresa.

El contrato de trabajo será escrito donde consten las condiciones de trabajo; además de nombre, nacionalidad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del empleador, se le agrega la Clave Única de Registro de Población (CURP) de cada uno de ellos. También se debe establecer si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado o si está sujeta a un periodo de prueba.

12.5.1 Servicios externos

Estaría en régimen de subcontratación, según la ley deberá cumplir las siguientes:

1. No puede abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad que se desarrollen en el centro de trabajo.
2. Debe justificarse por su carácter especializado.
3. No puede comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de trabajadores al servicio del contratante.
4. El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, debe constar por escrito.

12.6 Gastos en personal

Por política de la empresa, los salarios mensuales de todos los trabajadores no sólo cumplirán el salario base estipulado en el Convenio Colectivo, sino que habrá un pequeño incremento para una mayor satisfacción del personal de la empresa. A continuación se detalla la pirámide salarial según la política de la empresa.

1. Director Gerente. Salario base: Al tener una gran experiencia, realizar tareas de todos los campos y tener relación de confianza con los socios su sueldo bruto anual de 60.000€.
2. Responsable Servicio Posventa: 30.000 €.
3. Auxiliar contable: 20.000€
4. Comercial empresa será de 30.000€.

Para el futuro:

5. Comercial: Sueldo anual 30.000€.

Para cada puesto de trabajo se establecerá un programa de bonus anual, salario variable, en función de los objetivos cumplidos.

12.7 Otras cuestiones

12.7.1 Ascensos

Los trabajadores gozaran de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igual de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente ingreso de su familia.

12.7.2 Trabajos de inferior y superior categoría

El personal podrá realizar trabajos de la categoría inmediatamente superior a aquellos que esté clasificado, no como ocupación habitual, sino en casos de necesidad perentoria y corta duración, que no exceda de noventa días al año, alternos o consecutivos.

12.7.3 Preaviso de cese

El personal que desee cesar voluntariamente en la empresa deberá preavisar con un periodo de antelación mínimo de siete días naturales.

El incumplimiento del plazo del preaviso ocasionará una deducción en su liquidación de finiquito correspondiente a los días que se haya dejado de preavisar.

La notificación de cese, se realizará por escrito, que el trabajador/a firmará por duplicado devolviéndole un ejemplar con el enterado.

12.7.4 Jornada de trabajo

La duración de la jornada máxima será de ocho horas. La jornada máxima anual será de 1700 horas anuales. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso cuanto menos. Los trabajadores gozaran de vacaciones, que nunca serán menores de veinte días al año

12.7.5 Días no laborales 7 festivos 2015 en México

Los días no laborales durante el año 2015 fueron los siguientes:

- I. 1 de Enero: Año Nuevo (jueves).
- II. 5 de Febrero: Día de la Constitución (Feriado el lunes 2 de febrero).

- III. 21 de Marzo: Natalicio de Benito Juárez (Feriado el día lunes 16 de Marzo).
- IV. 1 de Mayo: Día del Trabajo (viernes).
- V. 16 de Septiembre: Día de la Independencia (miércoles).
- VI. 20 de Noviembre: Revolución Mexicana – (Feriado por el lunes 16 de Noviembre).
- VII. 25 de Diciembre: Día de Navidad (viernes).

Los días festivos en México fueron a su vez:

- I. 2 Abril: Jueves Santo.
- II. 3 Abril: Viernes Santo.
- III. 10 Mayo: Día de las Madres (domingo).
- IV. 2 Noviembre: Día de los Muertos (lunes).
- V. 24 Diciembre: Noche Buena (jueves)

El tiempo de trabajo efectivo se computará de modo que, tanto al comienzo como al final de la jornada diaria, el trabajador/a se encuentre en su puesto de trabajo y dedicado al mismo.

El tiempo de trabajo efectivo se computará de modo que, tanto al comienzo como al final de la jornada diaria, el trabajador/a se encuentre en su puesto de trabajo con la indumentaria de trabajo adecuada y dedicado al mismo, teniendo 15 minutos de descanso por jornada laboral.

12.7.6 Horas extraordinarias

La prestación de trabajo en horas extraordinarias será voluntaria. Tendrán la consideración de horas extraordinarias cada hora de trabajo que se realice sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo, fijado de acuerdo con en el artículo anterior.

Por política de la empresa, se trabajará de lunes a viernes evitando realizar horas extra, y menos aún los domingos y festivos, a no ser que la demanda sobrepase la capacidad de la empresa y haya que recurrir a horas extraordinarias entre el lunes y el sábado.

12.7.7 Vacaciones

El periodo será de un mes natural retribuido. Las fechas para disfrutar los días de vacaciones serán pactadas entre todos los trabajadores dando prioridad a la idea de que la empresa no cierre en ningún momento.

12.7.8 Plus de conservación y mantenimiento

En concepto de plus de conservación y mantenimiento de vestuario se abonarán según las

necesidades de cada puesto de trabajo.

12.7.8.1 Plus de trabajos tóxicos, penosos o peligrosos

No se considera que sea necesario realizar este tipo de actividades, si en algún momento fuese necesario se aplicaría la normativa legal que le corresponda.

12.7.9 Beneficios sociales

La empresa abonará a los trabajadores/as premios en cuantía y por las circunstancias que a continuación se detallan:

1. Por matrimonio del trabajador/a: 140,00 euros.
2. Por natalidad al nacimiento de cada hijo: 140,00 euros.

12.7.10 Equipo de trabajo

La empresa proporcionará a los trabajadores/as dos equipos de ropa de trabajo completos al año, y siempre de acuerdo con el Comité o Delegados y en caso de carecer de ellos, con los trabajadores/as, y se compondrá de:

1. Temporada de verano: Camisa de manga corta, pantalón, calzado apropiado y contemplando la LPRL (Ley de prevención de riesgos laborales) y chaqueta.
2. Temporada de invierno: Camisa de manga larga, pantalón de invierno, forro polar, prenda de abrigo, calzado apropiado y contemplando la Ley de prevención de riesgos laborales.

Además, se respetará el convenio estatal, proporcionando al trabajador plus de sueldo en base a:

1. Horas extraordinarias.
2. Plus de conservación y mantenimiento
3. Plus de trabajos tóxicos, penosos o peligrosos.
4. Plus Transporte y Dietas (Transporte únicamente en ocasiones especiales, transporte y dieta en la visita a ferias o reuniones fuera de la ciudad con grandes proveedores). Se estimará a parte y se hará un promedio para calcular la estimación mensual.
5. Beneficios Sociales.

CAPÍTULO 13

13. Plan de marketing

13.1 Marketing estratégico

13.1.1 ¿Qué es un plan de marketing?

Establecer un plan es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en un futuro determinado.

Un plan de marketing se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. Elaborar un plan de marketing es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing.

13.1.2 ¿Por qué preparar un plan de marketing?

Al especificar los objetivos y definir las acciones que se requieren para alcanzarlos, un plan de marketing constituye la base con la cual es posible comparar el desempeño actual con el esperado. Un plan de marketing propone actividades claramente delimitadas que ayudan a empleados y gerentes a comprender y trabajar para alcanzar las metas comunes.

La preparación de un plan de marketing le permite a uno examinar el ambiente de marketing en conjunto con la situación interna del negocio.

Una vez preparado el plan de marketing, sirve como un punto de referencia para el éxito de las actividades futuras. En el fondo el plan de marketing permite que el gerente del área entre en el mercado con conocimiento pleno de sus posibilidades y problemas y alternativas para obtener los resultados esperados.

13.1.3 Elementos de un plan de marketing

La mayoría de los negocios necesitan un plan de marketing por escrito, ya que el enfoque de un plan de marketing es de largo alcance y a veces complejo.

La siguiente figura presenta de forma esquemática los principales pasos a seguir en una estrategia de marketing.

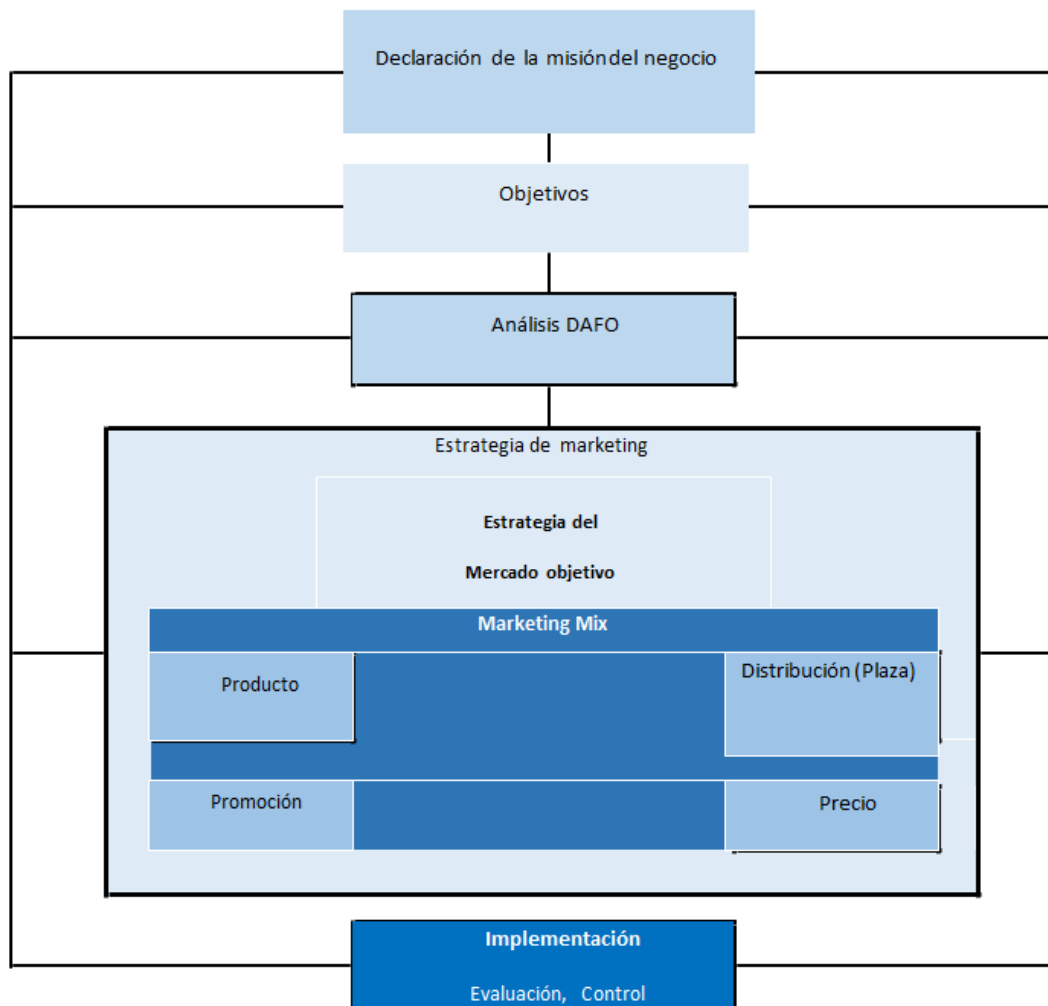


Figura 13.1 Pasos a seguir en una estrategia de marketing [29]

13.2 Metodología

Para llevar a cabo el plan de marketing se tiene que seguir la siguiente metodología desglosada:

1. Identificar y segmentar el mercado objetivo de los productos y servicios ofrecidos.
2. Que nuestros clientes y potenciales clientes tengan claro cuál es el mensaje que estamos enviando, a que apuntamos, cual es nuestro aporte y diferenciación.
3. Identificar los tipos de canales adecuados y específicos para nuestro segmento de mercado, revistas de minería, presencia en ferias, avisos de carretera, visitas personalizadas a mineras, presentación en universidades, etc..
4. Analizar para cada segmento que es lo que a nosotros nos conviene de cada uno de ellos y tener claro nuestro segmento objetivo.
5. Además se requiere analizar cuál es la estrategia actual, ver sus falencias y debilidades y ver si es necesario cambiarla.

Dentro de las etapas a considerar para nuestro posicionamiento está:

1. Identificar el conjunto relevante de productos competitivos.
Cada uno de los equipos que se desempeñan en el mercado Mexicano y los otros que tienen poca participación y que pudiesen estar preparando al igual que nosotros su estrategia de marketing.
2. Determinar si existe conciencia de marca.
Determinar si se identifica el producto, y si es así con que se relaciona; calidad, precio, producto, diseño, capacidad, etc.
3. Determinar atributos que forman el espacio del producto.
Determinar si el producto es asociado a algún tipo de características, como seguridad, fiabilidad, disponibilidad, etc.
4. Recoger información de una muestra del mercado relevante.
Realizar un benchmarking del mercado objetivo de bombas en el mercado minero e industrial.
5. Análisis de la situación competitiva en cada segmento (percepciones).
Analizar a la competencia con sus segmentos y ver la relación de estos con nosotros.
6. Estimar las preferencias en cada segmento.
Analizar al grupo de consumidores y ver que los mueve o motiva a la hora de adquirir un equipo.
7. Análisis de la lealtad del cliente.
Pese a que no se conoce el valor monetario de la lealtad, si se sabe que cuanto más leales sean los clientes de la compañía, mayor será el valor del cliente para la empresa.
8. Definir los segmentos de interés y el posicionamiento en cada uno de ellos.
Tener claros los segmentos objetivos y la forma de interactuar con ellos para lograr un acercamiento que conlleve a una relación duradera.
9. Plan de comunicaciones.
El plan de comunicación debe de estar muy claro a la hora de exponer nuestros avisos o publicidad de distinto tipo, tener claro el mensaje que se quiere dar. No es fructífero mostrar un aviso sin tener un mensaje claro en él.
10. Definir las 4 P que apoyaran ese posicionamiento (producto, precio, lugar (place) y promoción). Una vez teniendo claro que es nuestro producto, cuáles son nuestros mercados objetivos, saber nuestras fortalezas y debilidades con nuestra

competencia, será posible definir nuestras 4P.

13.3 Clientes

13.3.1 Clientes específicos

Dentro de los clientes específicos se tienen que considerar las compañías mineras, que es el sector que se considera prioritario para desarrollar la actividad comercial y por tanto la estrategia se basará en atender este mercado, atendiendo a las compañías mineras considerándolas el consumidor final y sin olvidar a las empresas de ingeniería, las encargadas de invitar a licitar y que son las que posteriormente evalúan las ofertas entregadas en las licitaciones.

Las empresas de ingeniería, pese a que no son el cliente final, son las encargadas de hacer los primeros análisis del mercado y de hacer los estudios de evaluación de las mejores opciones que las mineras pueden optar a la hora de comprar. Entre las que se pueden encontrar: Fluor, Hatch, Golder, y Amec entre otras.

Es importante que este tipo de empresas conozcan a ABEL ya que depende de ellas el que hagan a ABEL participar en las licitaciones de proyectos mineros.

13.3.2 Clientes potenciales

Las compañías mineras que hoy albergan a estos grandes distribuidores de equipos mineros son las mineras tanto de cielo abierto como subterráneas, dentro de las cuales estas se diferencian por su capacidad de producción anual, la cual hace influir en la cantidad y tamaño de los equipos mineros.

La existencia de una gran concentración de yacimientos, principalmente de oro y plata, tanto de inversiones nacionales como extranjeras han hecho que se inviertan en promedio en estos últimos cinco años más de 8.000 millones de dólares, lo que implica en la adquisición de bienes y servicios para la minería.

En la siguiente lista figuran los principales clientes.

1. **Grupo Minero Peñoles.**
2. **Grupo México.**
3. Grupo Frisco.
4. Aurico Gold.
5. Endeavour Silver.
6. Minera La negra Aurcana.

7. Corp.
8. Minera Media Luneia.
9. Minera Rio Tinto SA de CV.
10. Capstone Gold SA de CV.

Siendo Grupo Minero Peñoles y Grupo México los principales clientes a día de hoy, la siguiente figura muestra el mapa de México desglosando cada uno de los clientes en las minas en las que ABEL tiene instalados al menos un equipo destinado a la minería.

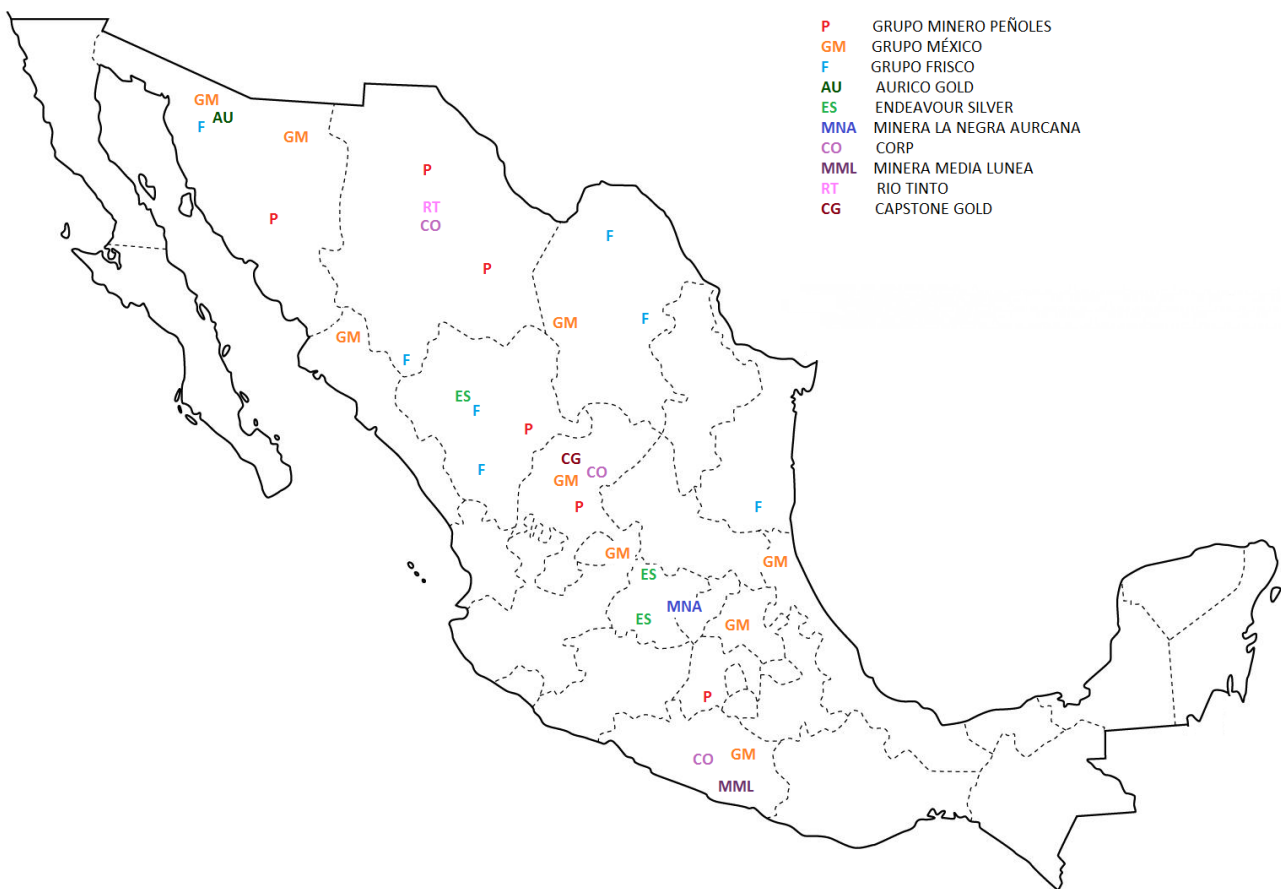


Figura 13.2 Emplazamiento de los clientes en México

13.4 Competencia

13.4.1 Competidores específicos

Según la experiencia acumulada las compañías principales que ofrecen productos similares dentro del sector minero son:

1. GEHO (Grupo Weir Minerals).
2. FELUWA.
3. Putzmeister.
4. Wirth-Aker.

Dentro de estas marcas y si analizamos a profundidad su presencia en el mercado y sus atributos, se podría concluir que la competencia principal y líder del mercado es el Grupo Weir Minerals, el resto de firmas tienen una presencia de mercado muy inferior.

La competencia específica, como ya se ha señalado en apartados anteriores se centra en los siguientes equipos:

- Bombas de Pistón-Diafragma
- Bombas de Pistón

Siendo las aplicaciones principales:

- Transporte de estériles (colas) a larga distancia
- Transporte de pasta
- Desagüe de fondo de mina.

13.4.2 Competidores potenciales

Los diferenciaremos por aquellos que utilizan la misma tecnología que ABEL y los que utilizando diferente tecnología y se dirigen a las mismas aplicaciones que ABEL.

Los competidores tienen, de forma general, las siguientes características:

- Marcada presencia de mercado, lo que se traduce finalmente en una asociación clara entre Marca-Producto.
- Su estructura organizacional que por los años se ha ordenado y estructurado les ha permitido generar buenas economías de escala, lo que se ve reflejado en las licitaciones en las cuales participan.
- Son por el momento líderes en producción y de desempeño, lo que hace consolidar su espacio en el mercado.

En cuanto a algunas debilidades de la competencia se puede señalar lo siguiente:

- Por ser además unas compañías de gran tamaño en México muchas veces su poder de toma de decisiones es mucho más lento de lo que tendría que ser.

La gran minería siempre está buscando poder generar competencias entre las marcas de equipos que posee bajo su cargo, por lo que siempre estarán en peligro por el ingreso de nuevas marcas al mercado compitiendo con ellos. Esto dista mucho de lo que

normalmente se espera de un consumidor cuando está contento con un producto o servicio.

13.5 Demanda

La demanda por tecnología de bombas a alta presión ha estado aumentando permanentemente, y constantemente se demandan mayores caudales de bombeo a mayores presiones de trabajo.

No existen épocas de mayor demanda de equipos para la minería o la industria de forma genérica, más bien se corresponde a demandas coincidiendo con el desarrollo de grandes proyectos.

Los principales Estados donde existe una demanda de equipos de bombeo en México son Chihuahua con minas de oro y plomo, Zacatecas: plata y Zinc, Sonora: Cobre, Coahuila: hierro y carbón, Hidalgo: Manganeseo. La zona de Torreón en Coahuila es uno de los mayores complejos metalúrgicos no ferrosos a nivel mundial.

La demanda se dirige también hacia equipos con bajos costes energéticos y que no requieran consumo de aire o agua como elementos auxiliares para su correcto funcionamiento, los altos costes tanto de la energía como del agua hace que se valoren considerablemente aquellos equipos que no requieren estos elementos.

Se podría dividir la demanda en dos sectores fundamentales:

- Instalaciones o proyectos nuevos
- Instalaciones ya operativas

En el primer caso la demanda de equipo nuevo viene requerida por las ingenierías que desarrollan estos proyectos. Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores es imprescindible conocer la información de todos los proyectos nuevos tanto a nivel minero como industrial para estar presente de forma inmediata en las Ingenierías correspondientes y muy próximo a los clientes finales que al fin y al cabo son los dueños de la instalación y son los que a futuro se responsabilizarán de la explotación y mantenimiento de los equipos.

En el segundo caso, Instalaciones ya operativas, se produce una constante demanda en la búsqueda de equipos que sustituyan a aquellos que presentan problemas de eficiencia, de fiabilidad y disponibilidad o que tengan unos grandes costes de operación. Es una constante que los responsables quieran reducir sus costes anuales de mantenimiento y consumo de energía y buscar equipos que les garanticen la producción requerida.

13.6 Estrategia

Para poder establecer una estrategia de negocio es necesario conocer y desarrollar los siguientes puntos:

1. Definir una estrategia del nivel de negocio.
2. Analizar la relación entre los clientes y las estrategias del nivel de negocio en términos de quién, que, y cómo.
3. Analizar las diferencias entre las diferentes estrategias posibles.
4. Los riesgos de cada una de las estrategias.

Para desarrollar la estrategia de negocio se analizarán las siguientes áreas dentro de la organización.

1. Área de Operaciones.
2. Área administración y finanzas.
3. Área comercial y marketing.

Para cada una de estas áreas de negocios hay distintos ítems a desarrollar y mejorar con la idea de poder establecer ciertos criterios que ayuden a poder competir sin desventajas ante los distintos competidores del mercado.

13.6.1 Operaciones

Como se ha podido constatar la competencia específica está establecida en el mercado tanto con su capacidad de producción como con su disponibilidad de equipos. Como se ha podido observar en la historia de los equipos ABEL dentro de México y el mundo, estos son capaces de alcanzar las metas que se espera obtener para los equipos de bombeo, es por esto que hay que establecer algún tipo de incentivo que logre poner a la empresa en estos puntos de óptimo desarrollo.

- Por un lado hay que realizar constantes entrenamientos al personal para asegurar que lo que se necesitaba aprender está asimilado.
- Asegurar que el personal que se tiene en los diferentes puestos es el idóneo, demostrar según lo que se busca, con test psicológico, de conocimiento y acreditar su formación antes de entrar a trabajar en algún área.
- Prever que las personas cuenten con todo lo necesario para realizar su trabajo.
- Realizar evaluaciones escritas y teóricas anualmente al personal, las cuales influirán a la hora de querer aumentar las remuneraciones o en futuros ascensos.
- Pese a que la compañía cuenta con programas de incentivos, insertar algún bono de productividad asociado a disponibilidad de equipos, tratando de motivar más a los trabajadores para alcanzar las metas establecidas.

13.6.2 Administración y finanzas

Como se ha podido apreciar en el análisis DAFO, es necesario establecer cierto orden y parámetros tanto en el área organizacional como en el área financiera, dentro de lo que se puede destacar:

- Establecer una estructura organizacional completa y actualizada, que establezca para cada trabajador su cargo específico y sus responsabilidades claras, teniendo además identificado para cada uno de ellos su jefe directo y el organigrama de dirección.
- Establecer la forma de poder obtener las mejores economías de escala con los proyectos, personal, infraestructura y presupuestos con que se cuentan actualmente.

Cada uno de estos puntos tiene que ser desarrollados por el área de recursos humanos y finanzas para poder ser presentado a la gerencia, ser estudiado y ver si requiere modificaciones o su aprobación.

13.6.3 Comercial y marketing

Esta área es una de la que mayores cambios e ideas nuevas deben establecer, sobre todo su plan de marketing y ventas que tiene que estar enfocado a lo que realmente a la empresa le está afectando hoy, esto es:

- Desarrollar una estrategia para mejorar la imagen Marca-Producto

Hay que mostrar la marca como un gigante de Europa que ha llegado a México.

1. En la estrategia a generar insertar el liderazgo por diferenciación
 2. Posee fácil acceso a cada componente, lo que ayuda a su facilidad de mantención y reparación.
- Establecer algún tipo de ayuda en subvención con las fábricas cuando el tipo de cambio no favorezca el negocio.
 - Establecer rondas de presentaciones a los clientes designados como específicos, a modo de conocernos y considerarnos a la hora de requerir cotizar algún equipo.
 - Estar presentes en las ferias de minería, a razón de marcar una presencia de mercado y es la forma de llegar a los operadores de equipos, que son los que más visitan este tipo de eventos y son un tipo de influencia importante dentro de sus empresas.
 - Publicar anuncios en revistas del sector minero y cuando se produzcan eventos o

ferias, de manera de poder llegar a las personas que influyen en la toma de decisiones.

En el tipo de anuncios tenemos que detenernos un poco, ya que no es en principio importante mostrar que existen equipos a la medida de cada cliente, si es que no se muestra primero el respaldo y el soporte que esta empresa puede ofrecerles. Demostrar además que no es un diller, sino una extensión de la empresa alemana en México, con inversiones extranjeras y el soporte del fabricante.

- Poder llegar a un acuerdo con fábrica en poder darnos una mayor libertad para poder generar estrategias de marketing y publicidad según la idiosincrasia y cultura Mexicana, ya que no es posible aplicar la misma estrategia publicitaria en distintos países.

Además de los puntos antes mencionados también hay que tomar en cuenta el área de distribución, que es uno de los puntos sensibles de cada compañía, para esta área hay que desarrollar los siguientes temas:

- Analizar la ubicación de los centros de distribución a modo de poder establecer la mayor eficiencia de transporte de componentes a donde se requieran.
- Poder establecer una mejor herramienta de administración de inventario, realizando un estudio acucioso de los posibles requerimientos dependiendo de las condiciones en que trabajaran los equipos.
- Poder establecer un equipo de personas con un respaldo académico necesario y la experiencia en el tema de abastecimiento, pudiendo profesionalizar el área.

13.6.3.1 Metodología comercial

Es la metodología que debemos seguir para conseguir los objetivos, y se plantearía los siguientes:

Manejar la minería como un nuevo mercado y presentarse como una novedad

- Esto siempre despierta el interés de los clientes

Aporte de nuestra buena imagen internacional

- El nº de instalaciones en otros sectores permitiría llamar la atención a clientes

Los posibles clientes están en manos de los competidores, con los cuales han trabajado mucho durante los últimos años, por esta razón existe cierto desgaste y de rutina.

Se debe estar junto a las ingenierías y clientes finales. Mucho más cerca y así ganarlos personalmente.

Reemplazo bombas. El reemplazo de bombas es una de las primeras y probablemente mejor oportunidad de éxito que se tiene.

Actualmente se trabaja mediante canales de distribución y con esta filial se apostaría fuertemente por la presencia directa:

- Imprescindible. Nadie gasta 1.000.000\$ sin tener oficinas
- En muchos casos estos distribuidores no son efectivos ni cubren todas las posibles aplicaciones de los equipos representados, les falta formación, no conocen bien ni los productos ni las aplicaciones y no se es muy importante para ellos, por la complejidad de los proyectos y la dedicación de tiempo que se requiere.
- Servicio posventa propio, el cual es una parte fundamental del éxito y rentabilidad de la compañía, fideliza a los clientes y favorece contactos por la recomendación de los clientes.

Pensar en estrategias comerciales específicas donde se valore tanto la inversión inicial como los costes de mantenimiento, por ejemplo, ventas a precios más bajos, vinculados a contratos de mantenimiento de 5 años incluyendo repuestos y mano de obra.

Para terminar, la misión de la compañía sería conseguir:

Ser un proveedor de referencia en el mercado minero para las aplicaciones de alimentación a filtros prensa y manejo de relaves convencionales y espesados, proporcionando a la compañía un incremento sustancial de la facturación y de los beneficios.

13.7 Promoción

La compañía tiene una gran variedad de productos en diferentes aplicaciones alrededor de todo el mundo, en base a esta variada gama de productos, se trabajaría principalmente con productos ligados a la minería y el resto de los productos podrían también ser atendidos por otros distribuidos y atendidos por dillers. En un futuro próximo cada uno de los productos que comercializarían los dillers tendrían que pasar a formar parte directa de los que manejaría ABEL en México.

Una de las razones de integrar una diversificación de productos a la empresa, es que de esa manera es posible evitar o sobrevivir ante posibles crisis de distribución en algunos sectores del mercado. Esto quiere decir que si el mercado de la construcción, por ejemplo, está en recesión, el mercado de la minería podría ayudar a disminuir riesgos del negocio.

Otra razón de peso en la integración de todas las líneas de productos de la marca, es que se requiere que esta como tal se vea protegida tanto en la imagen y calidad como en el servicio. Pese a que quizá se siga trabajando con algunos distribuidores, estos en sí tendrán que rendir cuentas a ABEL México y no a las fábricas que representan.

Su plan de marketing y ventas tiene que estar enfocado a lo que realmente a la empresa le interesa atacar hoy, esto es:

- Desarrollar una estrategia para mejorar la imagen Marca-Producto

Hay que mostrar la marca como un gigante de Europa que ha llegado a México. Demostrar que la marca que llega a México lleva una trayectoria de años en Europa y no es una empresa nueva a nivel mundial, esto es importante comunicar a los posibles clientes.

Muchas veces se pueden presentar los productos y demostrar al cliente que lo que se le está presentando es lo que realmente necesita. Esto la mayoría de las veces no es suficiente, el cliente espera un respaldo post venta y de repuestos en stock que puedan suplir sus requerimientos de operación. Es por esto que es necesario realizar un tipo de estrategia que más allá de presentar la grandeza de los productos, muestre la grandeza y solvencia de la empresa que distribuye esos productos.

Darle al cliente la tranquilidad de que si elige trabajar con ABEL no tendrá problema de distribución, respaldo post venta ni de repuestos.

La estrategia en este canal tendrá que apuntar no solo a mostrar anuncios publicitarios, sino también crear un tipo de publicidad, tanto en revistas, e-mailing, presentaciones, ferias, etc. Que refuercen este punto.

Para esto será necesario contratar una agencia de publicidad que diseñe una estrategia comunicacional respecto a los temas de interés que se requiere resaltar.

Una vez teniendo clara la estrategia comunicacional respecto al ítem de imagen marca producto, se podría seguir con el punto de:

- Liderazgo por diferenciación

Esta estrategia haría destacar a la compañía en puntos muy sensibles en el momento que los clientes vayan tomar una decisión sobre que producto adquirir, y la comparen frente a los competidores.

Será necesario también en este punto crear una estrategia publicitaria que ayude a llegar al cliente específico.

Tipo de cambio: En este punto el gerente general tendrá que llegar a algún acuerdo con las fábricas cuando el tipo de cambio no sea favorable a la hora de querer vender un equipo. Hay que tener en cuenta que la venta de un equipo no solo conlleva el margen de venta, sino también el servicio post venta y la distribución de componentes. Tanto la venta, el

servicio y la distribución de componentes hacen al negocio en si completo, no solo parte de él.

Estar presentes en las ferias de minería: la presencia en este tipo de eventos es muy importante, todas las personas ligadas al rubro de minería visitan estas ferias, por lo tanto la presencia dentro del mercado “obliga” a estar presentes en este tipo de eventos.

Existen para el desarrollo de estas ferias empresas especializadas en montar y diseñar stands con muebles y equipos audiovisuales completos, los que pueden ser alquilados solo por el evento, estas empresas se preocupan de todo, la labor por parte de la empresa sería únicamente la de definir el tipo de stand a desarrollar, que tipo de videos se quieren mostrar, fotografías, folletos y merchandising, los cuales son muy importantes dentro de estas ferias.

Muchas veces los visitantes en su mayoría son los operadores de los equipos, estos responsable tienen una gran de influencia importante dentro de sus empresas, ya que son los que empujan a probar nuevas tecnologías y marcas de equipos.

Publicar anuncios en revistas del sector minero: Esta es una forma importante de llegar a los clientes, lo que hay que cuidar es lo que se quiere enseñar o dar a conocer, igual que se ha mencionado en la estrategia de Marca-producto.

Para este tipo de publicidad hay alrededor de 10 revistas importantes en el mercado, de las cuales solo 3-4 son las más vistas y distribuidas. No hay que publicar en cada edición ni en cada revista al mismo tiempo, es bueno presentar anuncios en períodos importantes como el día del minero, el mes de las expos, etc. O cuando la revista realice un especial con minería de nuestro rubro y con equipos, de otra manera no es necesario publicar ya que los clientes específicos leerán los artículos de las revistas cuando estas cuenten con material de su interés.

Existen empresas de diseño que ayudan a ser mucho más fácil el trabajo, lo que sí, reiteramos nuevamente es que no solo basta con presentar una fotografía, sino que además hay que mostrar algo con ingenio y que deje un mensaje, sea explícito o implícito en el anuncio.

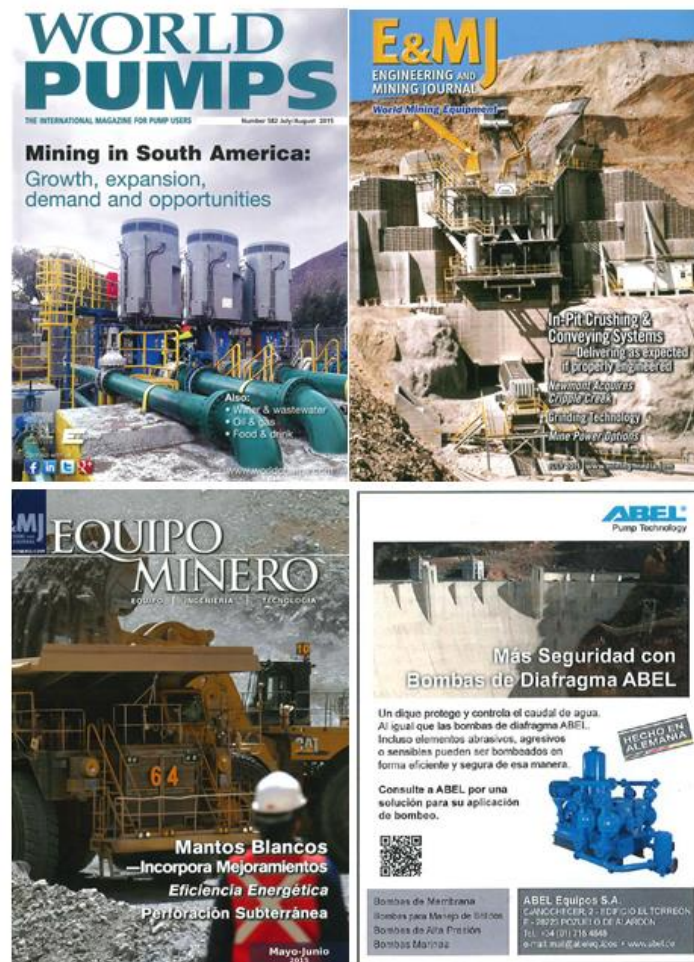


Figura 13.3 Revistas promoción minera

Poder llegar a un acuerdo con fábrica para dar mayor libertad para poder generar estrategias de marketing y publicidad: Este punto es muy importante, y será labor del Director gerente de la empresa en México lograrlo. Dependiendo de donde se está es el tipo de publicidad que se tiene que trabajar, todo va en la cultura e idiosincrasia de cada país o región.

Lo que puede ser interesante o hasta “gracioso” en un país, para otros puede ser una ofensa. Es por esto que es muy importante tratar de que a la hora que se piense en una estrategia de publicidad, que esta se haga según la idiosincrasia y costumbre del país en que se quiera promover el producto.

Para poder generar una estrategia de posicionamiento de mercado hay tomar en cuenta muchos factores, dentro de los cuales algunos fueron apareciendo sin pensar que a la hora de establecer la estrategia serían tan influyentes.

El poder generar una estrategia de posicionamiento, tomando en cuenta todos los análisis antes acotados hace pensar primero en que es lo que le interesa al cliente en primer lugar cuando conoce un producto nuevo, en base a esto se establecieron ciertos planes

comunicacionales que ayudarán a fortalecer en primer lugar la marca, antes de empezar a realizar cualquier otro tipo de estrategia en cuanto a los productos, sus ventajas y atributos que puedan tener sobre los otros equipos de la competencia.

Existe en el mercado un líder muy fuerte, y los líderes marcan el ritmo del mercado, absorben los canales de distribución e información del sector minero con una fuerte presencia. El líder fija la política de precios y los demás la siguen e intentan mejorar. El líder no deja crecer a ningún retador y ofrece precios y garantías especiales para evitar que crezca. Crea barreras técnicas y de mercado para evitar que estos retadores aparezcan. (Nuevas soluciones técnicas en las bombas, nuevas infraestructuras para dar más servicio a los clientes).

Para luchar contra esta situación bien se puede establecer una estrategia basada en los siguientes aspectos.

Primero una estrategia basada u orientada hacia la competencia. Es decir si se piensa que se está en un mercado con pocos competidores y en una situación líder-retador, entonces y en base a esa situación se puede preparar y desarrollar una estrategia

Otra posibilidad es plantear una estrategia basada en los clientes. Se está dentro de un mercado estable y maduro donde los clientes son fieles a sus antiguos proveedores; si esta es la situación que se considera requeriría una estrategia específica.

Por último se podría plantear una estrategia basada en el producto. Si se considera, o no, que las bombas están sujetas a cambios rápidos, y si el mercado requiere nuevos avances tecnológicos, o no, se plantearía una estrategia adaptada a la situación existente.

13.8 Producto

Como ya se ha expuesto ABEL tiene como principal meta la de satisfacer todas las necesidades que tiene el cliente, ofreciendo la mayor calidad en todos sus equipos y servicios y también aportando a innovación que cada aplicación requiere.

Para ello ABEL potencia al máximo su I&D para ofrecer soluciones de bombeo integrales, realizando los cálculos necesarios en las instalaciones del cliente para ofrecer no solo una bomba sino una instalación de bombeo.

ABEL tiene diferenciado claramente los tres productos que comercializa:

- Bombas
- Repuestos
- Servicio

Es importante destacar que el Servicio Posventa así como mantener un stock de piezas de repuesto para satisfacer de manera inmediata las necesidades del cliente es una diferenciación con el resto de empresas del sector, que habitualmente requieren largos plazos de entrega lo cual obliga a los clientes a dotarse de grandes stock de piezas algo hoy por hoy todas las empresas procuran evitar en la medida de lo posible. Esta prestación de servicio en todo el territorio mexicano así como la inmediatez en la entrega de las piezas de repuestos para los principales elementos de desgaste es algo que crea valor añadido a la marca.

13.9 Precio

La política de precios está basada en la lista de precios que maneja ABEL a nivel mundial pero obviamente aplicando los descuentos que cada proyecto y en este caso cada país pueda requerir para poder competir e introducir los equipos en los clientes que se seleccionen como principales.

Esta política de precios se divide también en las tres líneas indicadas anteriormente:

- **Bombas**
 - Aquí es donde se realizarán los esfuerzos principales a nivel de descuentos. Cuando se hablan de bombas se establecen dos escalas la primera podríamos establecerla en equipos o proyectos con valores inferiores a 100.000 € y los que superan los 100.000 € en cuyo caso se aplican los máximos descuentos posibles. Se ha de entender que en muchos casos se está compitiendo con empresas más arraigadas en el país con muchas más referencias y para poder competir con ellos se debe de ofrecer mejor precio, más garantías y unas formas de pago más flexibles.
- **Repuestos**
 - En el apartado de los repuestos no se aplican usualmente por ningún fabricante grandes descuentos ya que los márgenes comerciales son mucho más altos y ayudan a compensar los grandes descuentos que se puedan ofrecer en la venta de bombas nuevas. Evidentemente aquí también se deben hacer excepciones para poder dar a los clientes una garantía técnica que repercuta en unos precios de los repuestos que se basen en un mínimo consumo por una mayor vida útil. Siendo esto importante puede que no sea suficiente por lo que se negociará para proyectos especiales precios también especiales para los repuestos correspondientes a las partes de desgaste habitual. Desde la central en Alemania se debería entender y apoyar esta política.
- **Servicio**
 - Los precios del servicio técnico se plantean como trabajos a realizar en las instalaciones del cliente y se facturará una tarifa fija por día incluyendo todos los gastos de viaje, manutención y hospedaje, de tal forma que el cliente sepa en todo momento cual es la tarifa que tendrá que abonar. Esta política debe

ayudar también a buscar precios mucho más competitivos y para ello se deberá de contar con el personal del país como soporte y apoyo de los técnicos alemanes que tengan que desplazarse, esta combinación será mucho más atractiva para los clientes finales que no solo la asistencia de personal extranjero

Tal y como refleja el Plan Financiero, la parte de Repuestos y Servicio es esencial para obtener los beneficios esperados por la compañía.

CAPÍTULO 14

14. Plan económico-financiero

14.1 Introducción

El plan financiero se elaborará con vista a 5 años, evaluando tanto la actividad de la empresa como la política de amortizaciones de las inversiones realizadas. Se estudiarán dos tipos de situaciones: un escenario esperado (teniendo en cuenta que se consiguieran todas las ventas esperadas) y un escenario pesimista, analizando para cada caso los resultados anuales de la actividad de la empresa. Hay que tener en cuenta que no se parte de cero y que se tiene un apoyo económico de una empresa que lleva consiguiendo beneficios desde hace más de 30 años y que va a dar un empujón importante a que todo esté en marcha en cuanto sea posible.

14.2 Inversión en materias

En este punto se presentan el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad. Véase la tabla adjunta que refleja de manera concreta los datos.

	Inversión inicial		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Vida útil	Cuota amortiz.	Cuota amortiz.	Cuota amortiz.	Cuota amortiz.	Cuota amortiz.
Intangible	6.000		1.500	1.500	1.500	1.500	0
Aplicaciones informáticas	6.000	4	1.500	1.500	1.500	1.500	0
Tangible	25.000		3.400	3.400	3.400	3.400	1.900
Mobiliario de oficina	12.000	10	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Equipamientos informáticos	6.000	4	1.500	1.500	1.500	1.500	0
Inmovilizaciones realizadas por la empresa	7.000	10	700	700	700	700	700
Total	31.000		4.900	4.900	4.900	4.900	1.900

Tabla 14.1 Inversión estimada durante el primer lustro de la filial

Como se puede observar en la tabla, se requiere de una inversión inicial en términos de materias de 31.000€, lo cual supone un esfuerzo inicial asumible por una compañía de la entidad de ABEL.

14.2 Financiamiento

Se ha estimado que la estructura de la financiación a largo plazo necesaria para el desarrollo de la actividad presenta la siguiente composición.

Al ser una sucursal que Abel quiere implantar, la compañía se hará cargo de toda la financiación para la nueva sede. La estructura óptima de financiación para la sede es del 100% del capital procedente de financiación propia a cargo de ABEL. En este caso el artículo 89 de la Ley General de Sociedades Mercantiles señala como requisitos de constitución que el capital social no sea menor del exigido por la ley (50.000€ en México),

El cuadro adjunto muestra el capital social necesario a disponer en el momento de la creación de la filial, así como una estimación de deudas financieras en calidad de aprovisionamientos durante los siguientes 5 años.

FINANCIAMIENTO A L/P						
FONDOS PROPIOS	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	50.000					
Otras Deudas financieras	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Otras deudas financieras a LP (inc. provisiones)	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000

Tabla 14.2 Capital social y deudas financieras estimadas.

La manera en la que se cobrará a los clientes de la empresa, y se pagará a los proveedores se realizará según la siguiente tabla:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crédito clientes	60 días	60 días	60 días	60 días	60 días
Crédito proveedores	120 días	120 días	120 días	120 días	120 días

Tabla 14.3 Cobros y pagos a clientes y proveedores.

El hecho de que tanto los cobros (60 días) como los pagos (120 días) se realicen de forma aplazada afectará a la tesorería de la empresa. Las relaciones con proveedores que tiene la compañía a día de hoy permiten asegurar que el plazo de los pagos sea así ya que es una relación consolidada con el tiempo.

14.3 Ingresos por áreas de negocios. Previsión de ventas anuales

Se presenta a continuación una tabla resumen de los productos que vende la empresa agrupados por líneas de productos, teniendo siempre en cuenta que los números son estimaciones anuales teniendo en cuenta la experiencia de la compañía en México y el crecimiento, tanto económico como tecnológico sufrido por el país destino durante los últimos años y que se prevé continúe en desarrollo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Importe neto de la cifra de negocios.	950.000,00	1.255.000,00	1.410.000,00	1.515.000,00	1.620.000,00
Ventas bombas	700.000,00	900.000,00	1.000.000,00	1.050.000,00	1.100.000,00
Ventas mercadería	200.000,00	300.000,00	350.000,00	400.000,00	450.000,00
Prestaciones de servicios	50.000,00	55.000,00	60.000,00	65.000,00	70.000,00

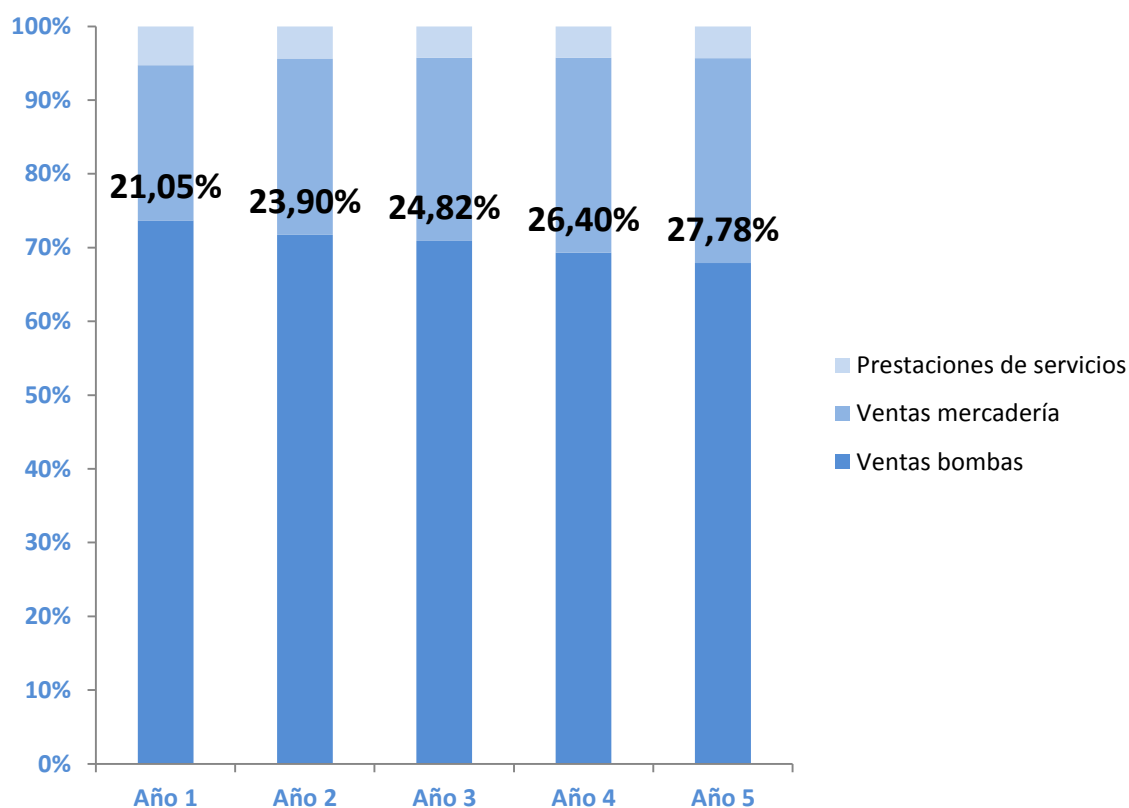
Tabla 14.4 Previsión de ventas (€)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Importe neto de la cifra de negocios.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ventas bombas	73,68%	71,71%	70,92%	69,31%	67,90%
Ventas mercadería	21,05%	23,90%	24,82%	26,40%	27,78%
Prestaciones de servicios	5,26%	4,38%	4,26%	4,29%	4,32%

Tabla 14.5 Previsión de ventas (%)

La tabla refleja el volumen de ventas en bombas, mercadería o repuestos y prestación de servicios. Como se puede observar, el volumen de ventas de mercadería o repuesto crece en mayor medida con respecto a las otras dos líneas gracias en primer lugar a que las bombas necesitan repuestos tras un cierto periodo de vida, y en segundo lugar gracias a la implantación de la filial en México, a día de hoy el mercado de las bombas es muy agresivo, existen compañías capaces de ofrecer repuestos para bombas que ni siquiera han fabricado, por lo que, el hecho de implantar una filial en México, provocaría estar cerca del cliente final y acudir inmediatamente en caso de necesitar suministrar repuestos en un tiempo de respuesta relativamente corto, algo en lo que la empresa está especialmente concienciada.

A continuación se muestra un gráfico en el que se puede observar de una forma más visual la evolución del peso de cada una de las líneas de negocio en función del porcentaje de ingresos percibidos por cada año de actividad de la empresa en el cual observamos que aunque antes hayamos visto que los ingresos cada vez son mayores, en porcentajes vemos que el porcentaje de ingresos en venta de bombas cada vez es menor. Esto es debido a que una vez se llega a conseguir dominar el mercado, no van a gastar en bombas nuevas sino en repuestos, es por eso que el porcentaje de las ventas de mercadería sí que aumenta a lo largo del tiempo como se ha explicado anteriormente.



Gráfica 14.1 Previsión de ventas (%).

14.5 Evaluación de los costes variables

Se presenta a continuación una tabla resumen de los costes variables asociados al volumen correspondiente estimado de los productos que vende la empresa:

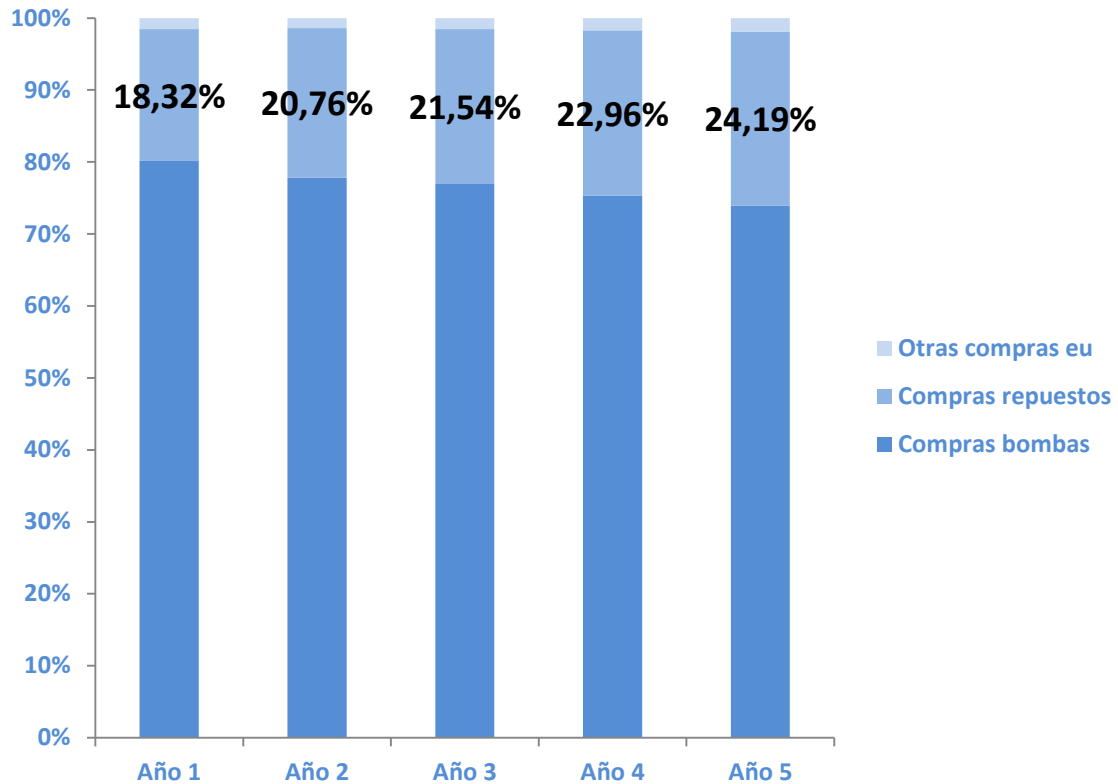
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2. Aprovisionamientos.	655.000,00	867.000,00	975.000,00	1.045.500,00	1.116.000,00
Compras bombas	525.000,00	675.000,00	750.000,00	787.500,00	825.000,00
Compras repuestos	120.000,00	180.000,00	210.000,00	240.000,00	270.000,00
Otras compras UE	10.000,00	12.000,00	15.000,00	18.000,00	21.000,00

Tabla 14.6 Volumen de costes variables estimados (€).

Los costes asociados a cada producto son muy altos, sobre todo los referidos a la materia prima para fabricación, seguidos de los costes de mano de obra directa y los de transporte. La tabla adjunta muestra de nuevo estos datos de volumen de ventas expresados en forma de porcentaje

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2. Aprovisionamientos.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Compras bombas	80,15%	77,85%	76,92%	75,32%	73,92%
Compras repuestos	18,32%	20,76%	21,54%	22,96%	24,19%
Otras compras eu	1,53%	1,38%	1,54%	1,72%	1,88%

Tabla 14.7 Volumen de costes variables estimados (%).



Gráfica 14.2 Previsión de compras (%).

La gráfica superior refleja los datos mostrados en la tabla 14.6 de forma visual, de nuevo como era de suponer el valor de los costes asociados a la obtención de repuestos se aumenta de manera clara atendiendo a la explicación dada en este mismo capítulo.

Por último cabe destacar que el volumen de los costes variables asociados a los repuestos (27,78%) es menor al volumen de ventas asociados a los repuestos (24,19%).

14.6 Evaluación de los costes generales

Se presenta a continuación una tabla resumen de los costes generales estimados:

3. Gastos de personal.	-186.200,00	-186.200,00	-195.510,00	-205.285,50	-215.551,77
Sueldos y salarios	140.000,00	140.000,00	147.000,00	154.350,00	162.069,00
Seg.social a cargo de la empresa	46.200,00	46.200,00	48.510,00	50.935,50	53.482,77
4. Otros gastos de explotación.	-105.300	-109.485	-113.879	-118.493	-123.338
Alquiler oficina	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Alquiler maquinaria	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823
Renting automóvil exento de IVA	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Reparación y conservación	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Asesoría	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Registros, notarias y abogados	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Otros servicios profesionales	400	420	441	463	486
Primas de seguros	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Publicidad, Prop. Y rela. Publ. S/a IVA	20.000	21.000	22.050	23.153	24.310
Luz	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Material oficina	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Teléfono	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Correos	800	840	882	926	972
Limpieza de oficina	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Mensajeros	500	525	551	579	608
Gtos viajes billetes empleados	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Gtos. Viaje comida	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Gtos. Viaje alojamiento	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Gtos. Viaje invitaciones	500	525	551	579	608
Gtos. Viaje automóvil	7.000	7.350	7.718	8.103	8.509
Otros gastos de viaje	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Otros tributos	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
5. Amortización del inmovilizado.	-4.900	-4.900	-4.900	-4.900	-1.900
Amortización del inmovilizado inmaterial	1.500	1.500	1.500	1.500	0
Amortización del inmovilizado material	3.400	3.400	3.400	3.400	1.900
6. Gastos financieros.	-3.000	-3.150	-3.308	-3.473	-3.647
Otros gastos financieros	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Interés por aval	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216

Tabla 14.8 Costes generales estimados (€)

14.7 Cuentas de resultados estimadas

Con todo lo anterior, se procederá al cálculo de la cuenta de resultados previsional para los cinco primeros años de actividad de la empresa.

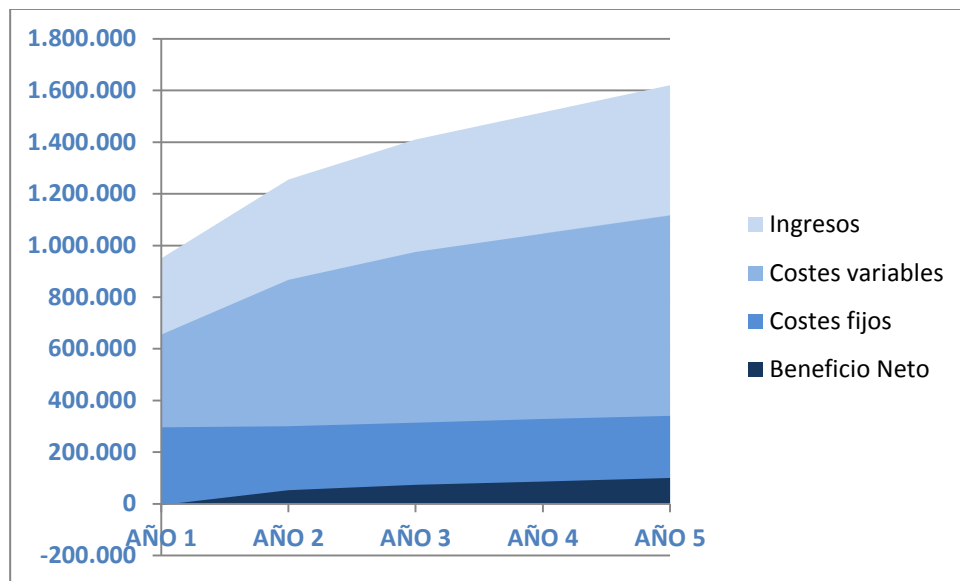
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Importe neto de la cifra de negocios.	950.000	1.255.000	1.410.000	1.515.000	1.620.000
Ventas de bombas	700.000	900.000	1.000.000	1.050.000	1.100.000
Ventas de mercaderías	200.000	300.000	350.000	400.000	450.000
Prestaciones de servicios	50.000	55.000	60.000	65.000	70.000
2. Aprovisionamientos.	-655.000	-867.000	-975.000	-1.045.500	-1.116.000
Compras bombas	525.000	675.000	750.000	787.500	825.000
Compras repuestos	120.000	180.000	210.000	240.000	270.000
Otras compras EU	10.000	12.000	15.000	18.000	21.000
3. Gastos de personal.	-186.200	-186.200	-195.510	-205.285	-215.551
Sueldos y salarios	140.000	140.000	147.000	154.350	162.069
Seg.social a cargo de la empresa	46.200	46.200	48.510	50.935	53.482
4. Otros gastos de explotación.	-105.300	-109.485	-113.879	-118.493	-123.338
Alquiler oficina	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Alquiler maquinaria	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823
Renting automóvil exento de IVA	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Reparación y conservación	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Asesoría	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Registros, notarias y abogados	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Otros servicios profesionales	400	420	441	463	486
Primas de seguros	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Publicidad, Prop. Y rela. Publ. S/a IVA	20.000	21.000	22.050	23.153	24.310
Luz	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Material oficina	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Teléfono	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Correos	800	840	882	926	972
Limpieza de oficina	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Mensajeros	500	525	551	579	608
Gtos viajes billetes empleados	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Gtos. Viaje comida	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Gtos. Viaje alojamiento	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Gtos. Viaje invitaciones	500	525	551	579	608
Gtos. Viaje automóvil	7.000	7.350	7.718	8.103	8.509

Otros gastos de viaje	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Otros tributos	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
5. Amortización del inmovilizado.	-4.900	-4.900	-4.900	-4.900	-1.900
Amortización del inmovilizado inmaterial	1.500	1.500	1.500	1.500	0
Amortización del inmovilizado material	3.400	3.400	3.400	3.400	1.900
A) RESULTADO DE EXPLOTACION	-1.400	78.105	110.935	130.555	152.433
Beneficios antes de interés e impuestos E.B.I.T	-1.400	87.415	120.711	140.820	165.110
6. Gastos financieros.	-3.000	-3.150	-3.308	-3.473	-3.647
Otros gastos financieros	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Interés por aval	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
B) Resultado financiero (6)	-3.000	-3.150	-3.308	-3.473	-3.647
C) Resultado antes de impuestos B.A.T	-4.400	84.265	117.403	137.347	159.562
7. Impuesto corriente.	0	-25.280	-35.221	-41.204	-47.869
Impuestos por beneficios	0	25.280	35.221	41.204	47.869
D) Resultado del ejercicio (C+ 18) BDT	-4.400	58.986	82.182	96.143	111.694
Dividendos a socios (10%)	0	5.899	8.218	9.614	-11.196
Beneficio Neto	-4.400	53.087	73.964	86.528	100.525

Tabla 14.9 Cuenta de resultados provisional (€)

Como se puede observar las estimaciones realizadas arrojan un beneficio positivo incluso desde el inicio, por tanto, teniendo en cuenta que el escenario para valorar estos datos ha sido real y en el que se ha divagado poco en la estimación de los resultados, no existe una razón fundada hasta el momento para no llevar a cabo la idea con la que el presente documento vio la luz.

La siguiente gráfica ilustra de un modo visual la evidencia de los datos obtenidos en la tabla superior, viendo que la línea correspondiente al beneficio neto es desde el primer año positiva, y que además se mantiene en constante crecimiento.



Gráfica 14.3 Ingresos, costes y beneficio estimado los 5 primeros años

14.8 Cash-flow

El cash-flow (anual) es la medida de los recursos generados por la compañía, este valor no coincide con el de beneficio neto, puesto que en el cálculo del beneficio neto se incluyen una serie de costes que en realidad no suponen una salida real de dinero, tales como las amortizaciones y las provisiones.

Por tanto, si queremos calcular los recursos generados por la empresa, habrá que deducir tanto amortizaciones como provisiones, siendo el cálculo del cash-flow:

$$\text{Cash} - \text{Flow} = \text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones}$$

La evolución muestra el crecimiento y la consolidación de la empresa en los cinco primeros años en la tabla adjunta:

Amortización del inmovilizado.	-4.900,00	-4.900,00	-4.900,00	-4.900,00	-1.900,00
Beneficio Neto	-4.400	53.087	73.964	86.528	100.525
Cash flow	500	57.987	78.864	91.428	102.425

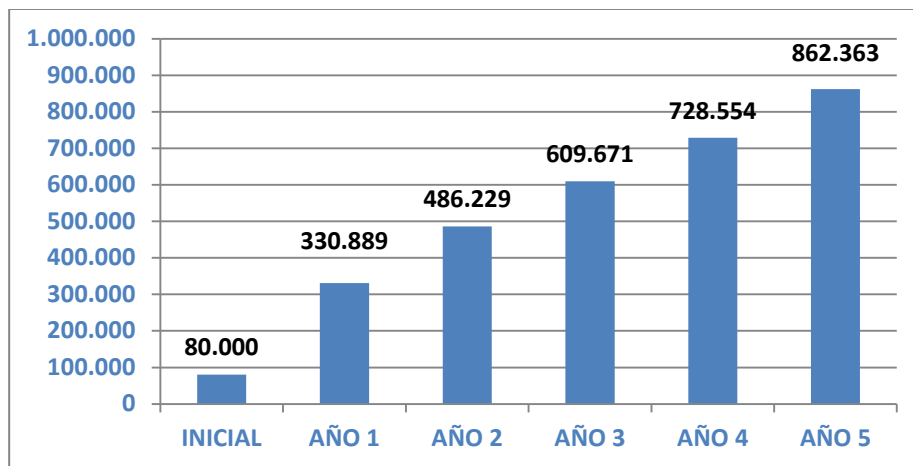
Tabla 14.10 Cash-flow estimado para los 5 primeros años

14.9 Balance de situación estimado

Se presenta a continuación el balance previsional para los cinco primeros años de análisis del proyecto.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo no corriente	31.000	26.100	21.200	16.300	11.400	9.500
Intangible	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
(Amortización acumulada)	0	-1.500	-3.000	-4.500	-6.000	-6.000
Material	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
(Amortización acumulada)	0	-3.400	-6.800	-10.200	-13.600	-15.500
Activo corriente	49.000	304.789	465.029	593.371	717.154	852.863
Existencias	20.000	107.671	142.521	160.274	171.863	183.452
Clientes	0	181.151	239.310	268.866	288.888	308.910
Otras cuentas a cobrar	0	7.588	11.141	12.845	14.040	15.226
Tesorería	29.000	8.379	72.058	151.387	242.363	345.275
TOTAL ACTIVO	80.000	330.889	486.229	609.671	728.554	862.363
Patrimonio neto	50.000	45.600	98.687	172.651	259.179	359.704
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Resultados ejercicios anteriores	0	0	-4.400	48.687	122.651	209.179
Resultados de ejercicio	0	-4.400	53.087	73.964	86.528	100.525
Pasivo no corriente	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Otras deudas a largo plazo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Pasivo corriente	0	255.289	357.542	407.021	439.375	472.660
Acreedores comerciales	0	249.962	321.036	357.988	382.683	407.454
Dividendos a pagar	0	0	5.899	8.218	9.614	11.169
H.P. acreedora por distintos conceptos	0	1.530	26.810	36.828	42.891	49.641
Organismos de S.S. acreedores	0	3.797	3.797	3.987	4.187	4.396
TOTAL PASIVO + NETO	80.000	330.889	486.229	609.671	728.554	862.363

Tabla 14.11 Balance de situación dividido en los 5 primeros años de estudio



Gráfica 14.4 Evolución temporal activo y pasivo

De la gráfica superior se puede apreciar que el balance inicial parte originariamente de 80.000€ y sigue una línea ascendente significativa hasta situarse en un valor final al cabo de 5 años de 862.363 € una relación superior a 10 veces el valor del inicial.

14.10 Previsiones de tesorería

La siguiente tabla refleja la tesorería estimada durante los 5 primeros años de vida del proyecto de la filial.

Previsiones tesorería					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo neto por actividades ordinarias	-20.621	63.679	85.227	99.194	112.527
Cobros de clientes	768.849	1.196.841	1.380.444	1.494.978	1.599.978
Pagos a proveedores	-492.710	-830.775	-955.802	-1.032.394	-1.102.818
Pagos al personal	-121.380	-121.380	-127.449	-133.821	-140.514
Pagos a H. P.	-24.678	-22.173	-21.179	-21.644	-22.657
Pagos a O. S. S.	-42.403	-46.200	-48.320	-50.737	-53.279
Otro cobros/pagos	-105.300	-109.485	-113.879	-118.493	-123.338
Pagos de impuestos en cuenta de resultados	0	0	-25.280	-35.221	-41.204
Pagos financieros	-3.000	-3.150	-3.308	-3.473	-3.647
Flujos netos por actividades de financiamiento	0	0	-5.899	-8.218	-9.614
Pagos de dividendos	0	0	-5.899	-8.218	-9.614
Variación tesorería	-20.621	63.679	79.329	90.976	102.912
Tesorería inicial	29.000	8.379	72.058	151.387	242.363
Tesorería final	8.379	72.058	151.387	242.363	345.275

Tabla 14.12 Tesorería estimada durante los 5 primeros años

Como se puede observar en la tabla el dinero que se tiene en caja es desde un primer instante positivo, y se incrementa hasta más de un 500% al final de los 5 años vista. Estos valores permitirían tener a la compañía una alta liquidez en todo momento provocando por tanto una total libertad de la compañía para tomar decisiones en cuanto a la inversión de capital en este u otros sectores o mercados se refieren.

Esta inversión se hará contando con profesionales del Banco de México, los cuales aconsejarán la mejor manera de realizar esta inversión [14].

En la siguiente tabla se refleja además de las previsiones de tesorería el superávit o déficit que presentaría la filial durante sus 5 primeros pasos de vida:

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Inversiones	31.000	0	0	0	0	0	31.000
Variación positiva del fondo de maniobra	20.000	71.121	0	0	453	0	91.573
Variación negativa del fondo de maniobra	0	4.400	0	0	0	0	4.400
TOTAL: Necesidades financieras	51.000	75.521	0	0	453	0	126.973
Amortizaciones	0	4.900	4.900	4.900	4.900	1.900	21.500
Resultado ejercicio	0	0	53.087	73.964	86.528	100.525	314.104
Capital	50.000	0	0	0	0	0	50.000
Deudas a LP	30.000						30.000
Variación negativa del fondo de maniobra	0	0	5.692	465	0	488	6.645
Total recursos financieros	80.000	4.900	63.679	79.329	91.428	102.912	422.248
SUPERÁVIT/DÉFICIT	29.000	-70.621	63.679	79.329	90.976	102.912	295.275
SUPERÁVIT/DÉFICIT ACUMULADO	29.000	-41.621	22.058	101.387	192.363	295.275	
Previsiones tesorería	29.000	8.379	72.058	151.387	242.363	345.275	

Tabla 14.13 Superávit o déficit de la filial

El valor del superávit (positivo) o déficit (negativo) se obtiene como la diferencia entre los recursos financieros de los que dispone la compañía al final de cada año calculado, y las necesidades financieras que esta misma tiene. Como se puede observar en la tabla, desde el inicio, y durante los 5 años siguientes de inicio del proyecto se obtiene un valor de superávit.

14.11 Punto de equilibrio

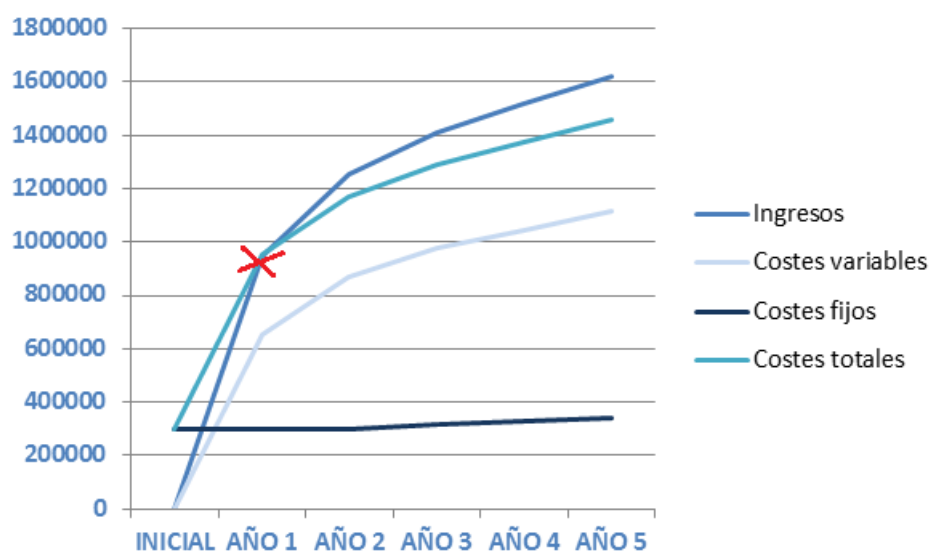
El punto de equilibrio es usado habitualmente en las empresas con el objetivo de determinar la posible rentabilidad de vender un producto concreto. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos por la venta del producto se igualan a los costes totales correspondientes a la venta del mismo.

$$\text{Ingresos Totales} = \text{Costes Totales}$$

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costes de la empresa.

El corte entre los ingresos y los costes totales arrojará como resultado el punto de equilibrio, es decir, el punto a partir del cual los ingresos son mayores que los costes totales y por tanto la empresa empieza a generar beneficio.

En la gráfica inferior se observa que la línea que representa los ingresos anuales corta a la línea de costes totales antes de dar concluido el primer año, hecho que se había reflejado anteriormente en la *Tabla 14.9 Cuenta de resultados provisional (€)*.



Gráfica 14.5 Punto de equilibrio

El valor exacto en el que se corta ambas curvas teniendo en cuenta que se han tomado dos líneas rectas como aproximación lineal aproximada es:

$$y_{CT} = 655.000 \cdot x_{CT} + 296.400$$

$$y_{IT} = 950.000 \cdot x_{IT}$$

$$y_{CT} = y_{IT} \rightarrow x = \frac{296.400}{(950.000 - 655.000)} = 0,988 \cong 360 \text{ días} \cong 1 \text{ año}$$

Antes de cumplirse casi el año de puesta en marcha de la filial en México se habría logrado obtener el punto de equilibrio de la inversión, siempre teniendo en cuenta que todos estos valores obtenidos son consecuencia de una previsión y nunca de un valor exacto, que no se podría conocer al 100% hasta situarse en el caso real. El hecho de que este valor sea inferior al año, y dada la envergadura del proyecto resulta ser atractivo a priori para apostar definitivamente por ello.

14.12 Ratios del proyecto

Los principales ratios sustanciales en este apartado del documento y que pueden servir para evaluar económica y financieramente la viabilidad del proyecto son los siguientes:

1. Payback (periodo de recuperación).
2. ROE (rentabilidad financiera).
3. ROA (rentabilidad económica).
4. VAN (valor actual neto).
5. TIR (tasa interna de rentabilidad).

14.12.1 Payback

El Payback o plazo de recuperación, define el criterio de valoración de inversiones basado en el cash-flow (recursos financieros generados por la propia empresa). El Payback permite seleccionar un proyecto en base a cuánto tiempo tardará en recuperarse la inversión inicial mediante los flujos de caja, de esta forma tendremos una idea de cuánto tiempo tendrá que pasar para recuperar el dinero que se ha invertido.

El periodo de retorno también se puede calcular de la siguiente manera:

Cash flow	0	500	57.987	78.864	91.428	102.425
Cash flow acumulado	-81.000	-80.500	-22.513	56.351	147.779	250.204

Tabla 14.14 Cash flow operativo y acumulado

$$y = m \cdot x + n \rightarrow -22.513 = m \cdot 2 + n ; \begin{matrix} m = 78.864 \\ n = -180.241 \end{matrix}$$
$$56.351 = m \cdot 3 + n ;$$

De tal modo que para el valor en la ecuación de $y = 0 \rightarrow x = 2.28 \cong 2 \text{ años y } 102 \text{ días}$

14.12.2 Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera o “ROE” (en inglés “Return on equity”) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. En este caso esta herramienta de rentabilidad financiera interesa a los dos socios que ponen el capital social de la empresa.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.

La rentabilidad financiera, ROE, se calcula de la siguiente manera

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

El valor de este ratio desglosado en los años de proyecto de la filial se representa en la *Tabla 14.15 ROE y ROA*.

14.12.3 Rentabilidad económica

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total). Es además totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

La rentabilidad económica, ROA (Return on assets) se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{BAIT}{ACTIVO}$$

Esta cifra expresa la capacidad que una empresa tiene para realizar con el activo que controla, sea propio o ajeno. Esto es, cuántos euros gana por cada euro que tiene.

En la tabla adjunta se muestran los valores de los dos ratios definidos teóricamente:

Rentabilidad económica (B.A.I.T /Activo)	-0.42%	17.98%	19.8%	19.33%	18,93%
Rentabilidad financiera (B.N./Patrimonio Neto)	-9.65%	85.39%	68%	52.99%	44.36%

Tabla 14.15 ROE y ROA

El hecho de tener un valor de ROA siempre entorno al 18%, da cuenta de la buena asignación que la empresa hace de sus inversiones obteniendo una alta rentabilidad.

Añadir que el indicador ROE, decrece conforme pasan los años pero se mantiene siempre en valores relativamente altos, y que resulta atractivo para la compañía a la hora de decantarse o no en la inversión del proyecto motivo del presente documento.

14.12.4 Valor actual neto

El valor actual neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los cash-flow futuros para determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

En las transacciones internacionales es necesario aplicar una tasa de inflación particular, tanto, para las entradas (cobros), como, para las de salidas de flujos (pagos). La condición que maximiza el margen de los flujos es que la economía exportadora posea un IPC inferior a la importadora, y viceversa.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Siendo:

V_t Representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 Es el valor del desembolso inicial de la inversión

n Es el número de periodos considerado

k , d o TIR es el tipo de interés [15]

Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

- Si el VAN de un proyecto es positivo, el proyecto crea valor.
- Si el VAN de un proyecto es negativo, el proyecto destruye valor.
- Si el VAN de un proyecto es cero, el proyecto no crea ni destruye valor.

$$VAN = \frac{500}{(1+0.05)^1} + \frac{57.987}{(1+0.05)^2} + \frac{78.864}{(1+0.05)^3} + \frac{91.428}{(1+0.05)^4} + \frac{102.425}{(1+0.05)^5} - 81000$$

$$VAN = 195.668€$$

14.12.5 Tasa interna de rentabilidad

La tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Por lo que el cálculo será el siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

- Si $TIR \geq r$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
 - Si $TIR < r$ Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.
- *r representa el coste de oportunidad.

$$TIR = 46\%$$

Se obtiene un TIR relativamente alto, esto es debido a que la filial solo se encarga de vender y sus gastos se centran en eso, el I+D, la mano de obra, el diseño, etc. viene directamente de ABEL GmbH, por lo que son gastos asociados que no son "problema" de la filial Mexicana.

14.13 Escenario negativo

Los números presentados durante este capítulo han sido calculados en base a una previsión de ventas de la filial determinada, analizando de una forma lo más real posible el escenario del mercado que se contemplaría al materializar el presente proyecto.

Sin embargo, a continuación se va a plantear la posibilidad de que el escenario detallado con anterioridad no se materializara finalmente, obteniendo unas ventas tras la implantación de la filial, realmente inferiores a las previstas en la primera estimación.

Dicho esto, es lógico entender que todos los resultados expuestos anteriormente serán diferentes, sin embargo, los únicos datos de entrada que varían para realizar todo el cálculo son los referentes a las ventas de la entidad, a partir de este momento los resultados son:

14.13.1 Ingresos por área de negocio. Previsión de ventas anuales (EN)

La nueva previsión de ventas dado un escenario negativo es la reflejada en la siguiente tabla.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Importe neto de la cifra de negocios.	700.000,00	900.000,00	1.360.000,00	1.445.000,00	1.540.000,00
Ventas bombas	450.000,00	595.000,00	1.000.000,00	1.050.000,00	1.100.000,00
Ventas mercadería	200.000,00	250.000,00	300.000,00	330.000,00	370.000,00
Prestaciones de servicios	50.000,00	55.000,00	60.000,00	65.000,00	70.000,00

Tabla 14.16 Previsión de ventas escenario negativo

14.13.2 Evaluación de costes variables (EN)

Tal y como estaba expuesto con anterioridad dentro de este capítulo, las ventas estimadas de la filial implican una serie de costes variables asociados. En este caso, al pronosticar unas ventas inferiores los costes asociados a ellas serán igualmente inferiores. Este hecho se representa en números claramente en la tabla siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2. Aprovisionamientos.	467.500,00	608.250,00	945.000,00	1.003.500,00	1.068.000,00
Compras bombas	337.500,00	446.250,00	750.000,00	787.500,00	825.000,00
Compras repuestos	120.000,00	150.000,00	180.000,00	198.000,00	222.000,00
Otras compras eu	10.000,00	12.000,00	15.000,00	18.000,00	21.000,00

Tabla 14.17 Costes variables asociados escenario negativo

3. Gastos de personal.	-186.200	-186.200	-186.200	-195.510	-205.285
Sueldos y salarios	140.000	140.000	140.000	147.000	154.350
Seg.social a cargo de la empresa	46.200	46.200	46.200	48.510	50.935

Los gastos de personal se mantienen constantes hasta el momento en el que la empresa empieza a producir beneficios.

14.13.3 Cuenta de resultados estimada y cash flow (EN)

En este apartado se presenta la cuenta de resultados estimada junto con el cash flow teniendo en cuenta la posibilidad de enfrentarse a un escenario negativo por parte de la filial.

Capítulo 14
Plan económico-financiero

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Importe neto de la cifra de negocios.	700.000	900.000	1.360.000	1.445.000	1.540.000
Ventas de bombas	450.000	595.000	1.000.000	1.050.000	1.100.000
Ventas de mercaderías	200.000	250.000	300.000	330.000	370.000
Prestaciones de servicios	50.000	55.000	60.000	65.000	70.000
2. Aprovisionamientos.	-467.500	-608.250	-945.000	-1.003.500	-1.068.000
Compras bombas	337.500	446.250	750.000	787.500	825.000
Compras repuestos	120.000	150.000	180.000	198.000	222.000
Otras compras EU	10.000	12.000	15.000	18.000	21.000
3. Gastos de personal.	-186.200	-186.200	-186.200	-195.510	-205.285
Sueldos y salarios	140.000	140.000	140.000	147.000	154.350
Seg.social a cargo de la empresa	46.200	46.200	46.200	48.510	50.935
4. Otros gastos de explotación.	-105.300	-109.485	-113.879	-118.493	-123.338
Alquiler oficina	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Alquiler maquinaria	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823
Renting automóvil exento de IVA	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Reparación y conservación	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Asesoría	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Registros, notarias y abogados	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Otros servicios profesionales	400	420	441	463	486
Primas de seguros	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Publicidad, Prop. Y rela. Publ. S/a IVA	20.000	21.000	22.050	23.153	24.310
Luz	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Material oficina	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Teléfono	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Correos	800	840	882	926	972
Limpieza de oficina	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Mensajeros	500	525	551	579	608
Gtos viajes billetes empleados	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Gtos. Viaje comida	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Gtos. Viaje alojamiento	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Gtos. Viaje invitaciones	500	525	551	579	608
Gtos. Viaje automóvil	7.000	7.350	7.718	8.103	8.509
Otros gastos de viaje	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Otros tributos	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
5. Amortización del inmovilizado.	-4.900	-4.900	-4.900	-4.900	-1.900
Amortización del inmovilizado inmaterial	1.500	1.500	1.500	1.500	0
Amortización del inmovilizado material	3.400	3.400	3.400	3.400	1.900
A) RESULTADO DE EXPLOTACION	-63.900	-8.835	110.021	122.595	141.474

Beneficios antes de interés e impuestos E.B.I.T	-63.900	-8.835	110.021	122.595	141.474
6. Gastos financieros.	-3.000	-3.150	-3.308	-3.473	-3.647
Otros gastos financieros	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Interés por aval	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
B) Resultado financiero (6)	-66.900	-11.985	106.713	119.122	137.827
C) Resultado antes de impuestos B.A.T	-66.900	-11.985	110.021	119.122	137.827
7. Impuesto corriente.	0	0	-32.014	-35.737	-41.348
Impuestos por beneficios	0	0	32.014	35.737	41.348
D) Resultado del ejercicio (C+ 18) BDT	-66.900	-11.985	74.699	83.386	96.479
Dividendos a socios (10%)	0	0	-7.470	-8.339	-9.648
Beneficio Neto	-66.900	-11.985	67.229	75.047	86.831
Cash flow	-62.000	-16.395	72.129	79.947	88.731

Tabla 14.18 Cuenta de resultados y cash flow (EN)

14.13.4 Balance de situación estimado (EN)

El cambio en los cálculos de la cuenta de resultados estimada, afecta también al balance de situación estimado en caso de escenario negativo:

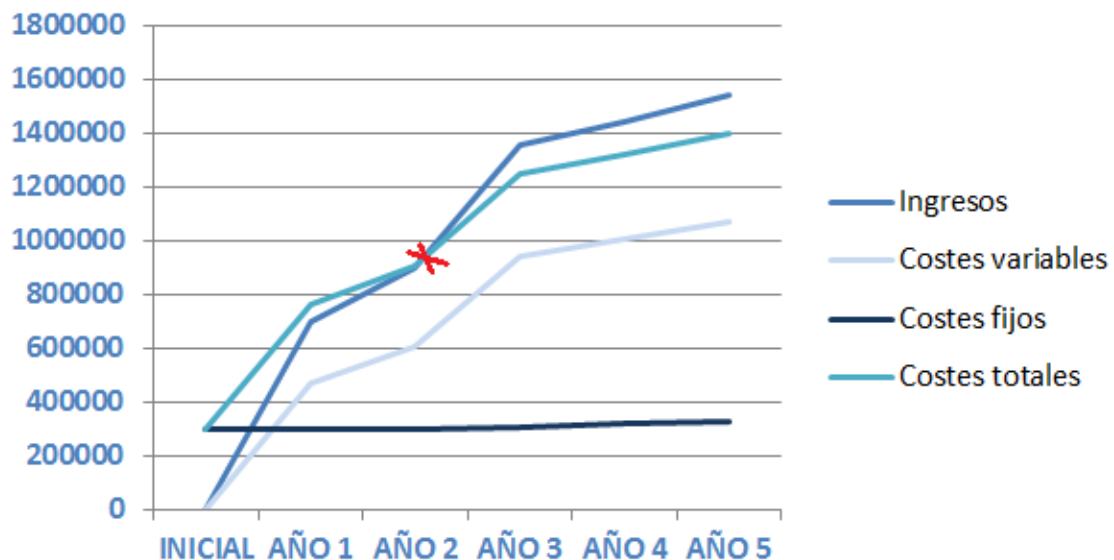
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo no corriente	26.100	21.200	16.300	11.400	9.500
Intangible	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
(Amortización acumulada)	-1.500	-3.000	-4.500	-6.000	-6.000
Material	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
(Amortización acumulada)	-3.400	-6.800	-10.200	-13.600	-15.500
Activo corriente	180.645	221.210	444.980	550.535	669.265
Existencias	76.849	99.986	155.342	164.959	175.562
Clientes	133.479	171.616	259.232	275.332	293.655
Otras cuentas a cobrar	5.088	7.291	12.045	12.920	13.946
Tesorería	-34.771	-57.683	18.261	97.116	186.102
TOTAL ACTIVO	206.745	242.410	461.280	561.935	678.765
Patrimonio neto	-16.900	-28.885	38.344	113.391	200.222
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Resultados ejercicios anteriores	0	-66.900	-78.885	-11.656	63.391
Resultados de ejercicio	-66.900	-11.985	67.229	75.047	86.831
Pasivo no corriente	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Otras deudas a largo plazo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Pasivo corriente	193.645	241.295	392.936	418.544	448.543

Acreeedores comerciales	188.318	235.968	348.125	368.874	391.673
Dividendos a pagar	0	0	7.470	8.339	9.648
H.P. acreedora por distintos conceptos	1.530	1.530	33.544	37.344	43.036
Organismos de S.S. acreedores	3.797	3.797	3.797	3.987	4.187
TOTAL PASIVO + NETO	206.745	242.410	461.280	561.935	678.765

Tabla 14.19 Balance de situación (EN)

14.13.5 Punto de equilibrio (EN)

Como se expuso en el apartado 14.11 *Punto de equilibrio* se utilizará el corte de la gráfica que representa los costes totales y el importe neto de la cifra de negocios en la siguiente gráfica:



Gráfica 14.6 Punto de equilibrio (EN)

El valor exacto en el que se corta ambas curvas teniendo en cuenta que se han tomado dos líneas rectas como aproximación lineal aproximada es:

$$\begin{aligned}
 y_{CT} &= 467.500 \cdot x_{CT} + 296.400 \\
 y_{IT} &= 700.000 \cdot x_{IT} \\
 y_{CT} = y_{IT} \rightarrow x &= \frac{296.400}{(700.000 - 467.500)} = 1.27 \cong 1 \text{ año y } 98 \text{ días}
 \end{aligned}$$

En este escenario planteado se alcanza el equilibrio en un tiempo más tardío al original, sin embargo, este nuevo equilibrio sigue alcanzándose en un intervalo de tiempo no superior al año.

14.13.6 Ratios del proyecto (EN)

En la tabla inferior se reflejan los datos expuestos en mayor detalle dentro de este mismo capítulo:

1. Payback

Cash flow	0	-62.000	-16.395	72.129	79.947	88.731
Cash flow acumulado	-81.000	-143.000	-159.395	-87.266	-7.319	81.412

De tal modo que usando la ecuación anterior el valor es 4 años y 30 días

2. ROE y ROA

Rentabilidad económica (E.B.I.T./Activo)	-30.91%	-3.64%	16.91%	15.46%	14.75%
Rentabilidad financiera (B.A.T./Patrimonio Neto)	-8.44%	-0.96%	5.51%	5.97%	6.46%

Sendos ratios son significativamente inferiores en caso de encontrarnos en un escenario negativo.

3. TIR= 13%

4. VAN= 42.685,02€

14.3.6 Conclusiones (EN)

Tal y como se ha presentado en el punto 14.3 *Escenario negativo*, los resultados económico-financieros obtenidos son sensiblemente inferiores que los resultados presentados en el análisis estimado inicialmente. Sin embargo, estos números presentados contemplan de igual modo que el proyecto planteado en el presente documento puede ser llevado a cabo de todos modos, y resultar atractivo de igual manera para la compañía.

CAPÍTULO 15

15. Aspectos formales

15.1 Forma jurídica

15.1.1 Representación y agencia

La base legal de los contratos relacionados con la distribución comercial la podemos encontrar en el Código Civil, el Código de Comercio y la Legislación Mercantil. No obstante no todos los contratos están regulados. Los contratos típicos son aquellos que se encuentran regulados en la legislación, en cuanto a sus características y contenido obligatorio, en tanto que los atípicos son aquellos que carecen de alguna regulación o disciplina en la legislación. La actividad comercial ha originado que estos contratos atípicos se empleen por los comerciantes dando lugar a la existencia de contratos de distribución, suministro, agencia, etc. Al no tener una regulación específica sus características provienen de otros contratos típicos, pues se pueden hacer referencias a la compraventa mercantil, tratándose de la distribución o suministro y a la comisión mercantil tratándose de la agencia, por dar algunos ejemplos.

En la práctica en México se utilizan estos contratos con base en los usos y prácticas mercantiles habituales, sin descuidar particularidades de otros contratos típicos, incorporándoles obligaciones contractuales expresamente reguladas en la ley.

La ventaja de estos contratos es que al no existir una regulación legislativa permite la libertad contractual entre las partes, la cual principalmente en contratos comerciales no se encuentra limitada por la ley, respetando la voluntad de contratar de las partes.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que México suscribió la Convención de las Naciones Unidas sobre el Reconocimiento y Ejecución de Sentencias Arbitrales Extranjeras en 1970 aunque no fue hasta el 22 de julio de 1993, cuando se publicaron en el Diario Oficial de la Federación (DOF) importantes modificaciones al Código de Comercio, adicionando un Título Cuarto (Del Arbitraje Comercial). El Procedimiento de Arbitraje Comercial, contemplado por el Código de Comercio se basó en la Ley Modelo de Arbitraje Comercial Internacional realizada por la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, conocida por sus siglas en inglés como UNCINTRAL.

Una de las alternativas para prevenir y resolver conflictos para cualquier empresa que tenga actividades en México, puede ser el procedimiento arbitral en lugar de acudir a tribunales. Para lograr lo primero es importante incluir en los contratos una cláusula compromisorio arbitral.

Existen dos formas reconocidas por la legislación mexicana para llevar a cabo un proyecto

de inversión extranjera que implica el establecimiento de una empresa o un acuerdo, que se explican detalladamente a lo largo de este capítulo:

1. Sucursal u oficina de representación.
2. Sociedad anónima.

15.1.1.1 Sucursal u oficina de representación con ingresos

Una sucursal (oficina de representación con ingresos) es una persona jurídica extranjera a la que la legislación mexicana le ha reconocido esa personalidad. Puede realizar todo tipo de operaciones mercantiles, salvo aquéllas que estén reservadas a las empresas mexicanas (y que, sin embargo, sí podría realizar una filial/sucursal constituida conforme a la ley mexicana).

Para que puedan operar y ser reconocidas como empresas extranjeras en México, las sucursales deben solicitar la autorización a la Secretaría de Economía (Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras) y, una vez otorgada ésta, podrán inscribirse en el Registro Público de Comercio de la plaza en la que se establezcan. Al tratarse de una sociedad extranjera, lo que se inscribe es el Acta de Constitución de la misma y los poderes de sus representantes. La empresa se reconocerá si está válidamente constituida conforme a sus leyes nacionales.

Para la autorización de la Secretaría de Economía se deberá acreditar:

- Que la persona jurídica está constituida conforme a las leyes de su país.
- Que la escritura constitutiva y los estatutos sociales no son contrarios a las disposiciones de orden público de la legislación mexicana.

Una vez otorgada la autorización, ésta se publica en el *Diario Oficial de la Federación* y con ésta, como se ha dicho, ya se puede proceder a la inscripción de los estatutos de la sociedad en el Registro Público de Comercio de la plaza en la que se establezca. Una vez realizada dicha inscripción, la sucursal estará facultada para desarrollar actos de comercio en la República Mexicana.

La empresa se regirá en su funcionamiento por sus leyes internas, que serán sus estatutos y la Ley conforme a la cual se haya constituido (por ejemplo, si se trata de una S.A. española, se regirá por la legislación española en la materia).

Con la inscripción en el Registro Público de Comercio se podrá solicitar y obtener el número de identificación fiscal (RFC, equivalente al NIF). Si la sucursal va a realizar actividades de importación, debe inscribirse además en el padrón de importadores. Aunque pagará impuestos en México, se considerará a todos los efectos como una sociedad extranjera. Para la repatriación de beneficios habrá de tenerse en cuenta lo dispuesto en la

Ley General de Sociedades Mercantiles y el Convenio Bilateral para Evitar la Doble Imposición entre México y España.

15.1.1.1.1 Excepciones a la autorización

La Secretaría de Economía emitió la Resolución General por la que se amplía el Criterio Establecido para la Aplicación del Artículo 17 de la Ley de Inversión Extranjera Relativo al Establecimiento de Personas Morales Extranjeras en México, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de mayo de 2014.

De acuerdo con la citada Resolución, su objeto es favorecer las condiciones para hacer negocios en México, para lo cual simplifica requisitos a personas morales extranjeras que se pretendan establecer en México para suministrar un servicio, siempre y cuando la persona moral se haya constituido en un país que es miembro de la Organización Mundial de Comercio y que se listan en el Anexo 1 a dicha Resolución, de la cual el reino de España es miembro.

La simplificación consiste en que la persona moral deba presentar a través de un representante legal, un escrito bajo protesta de decir verdad que:

- La persona jurídica está constituida conforme a las leyes de su país.
- La escritura constitutiva y los estatutos sociales no son contrarios a las disposiciones de orden público de la legislación mexicana.

De conformidad con la Ley de Concursos Mercantiles, las sucursales podrán ser declaradas en concurso mercantil. La declaración únicamente comprenderá los bienes y derechos localizados y exigibles, según sea el caso, en el territorio mexicano y a los acreedores por operaciones realizadas con dichas sucursales. De lo anterior debe entenderse que ningún acreedor mexicano que tuviere derechos de crédito respecto de la sucursal podrá exigir cantidad alguna a la matriz en España.

15.1.1.2 Sociedad anónima (S.A.)

15.1.1.2.1 Capital Social

El capital social mínimo exigido es el que establezca el contrato social y debe estar íntegramente suscrito. El 20% del valor de cada acción debe exhibirse en efectivo. El capital puede estar suscrito en un 100% por extranjeros, salvo que la LIE restrinja o prohíba las actividades de la empresa a los extranjeros. Los estatutos deberán hacer constar la forma y términos en que deba desembolsarse la parte restante de las acciones. Aunque no se establece ningún plazo para la amortización de las acciones en efectivo, si se dispone que:

- No pueden emitirse nuevas acciones hasta que las precedentes hayan sido

íntegramente pagadas.

- Las acciones pagadas en su totalidad o en parte mediante aportaciones en especie deben quedar depositadas en la sociedad durante dos años.

Los estatutos deben especificar las condiciones para todo aumento o disminución de capital, así como el capital mínimo, que nunca podrá ser inferior al mínimo establecido en los estatutos sociales.

Las acciones pueden pagarse en efectivo o en especie. En este último caso, se requiere que los bienes aportados permanezcan depositados en la sociedad un mínimo de dos años, y si su valor disminuye en dicho plazo en un 25% o más del valor por el cual fueron aportados, el accionista cubrirá la diferencia.

No existe límite para el endeudamiento de la sociedad con relación a su capital social. En caso de pérdida de capital social, éste deberá ser reintegrado o reducido antes de hacerse el reparto o asignación de beneficios. Cabe señalar, además, que el reparto de beneficios no podrá hacerse mientras no hayan sido restituidas, o absorbidas mediante aplicación de otras partidas del patrimonio, las pérdidas sufridas en uno o varios ejercicios anteriores, o haya sido reducido el capital social.

15.1.1.2.2 Accionistas

La LGSM exige un mínimo de dos socios, que deben suscribir una acción al menos cada uno. Los accionistas pueden ser personas físicas o jurídicas y de cualquier nacionalidad.

15.1.1.2.3 Administración

El órgano ejecutivo de dirección y administración de una S.A. lo constituyen su administrador o administradores. Cuando los administradores sean dos o más, formarán el Consejo de Administración. El nombramiento de los administradores deberá figurar en la escritura. No se requerirá la calidad de accionista para ser nombrado administrador de una S.A.; no podrán serlo aquellas personas que conforme a la ley estén inhabilitadas para el comercio.

El nombramiento de los administradores lo lleva a cabo la asamblea de accionistas. Cuando el Consejo de Administración conste de tres o más personas, los accionistas minoritarios que representen el 25% del capital (10% si la sociedad cotiza en Bolsa) nombrarán al menos un consejero. El nombramiento deberá inscribirse en el Registro Público de Comercio.

La duración del mandato de los administradores se fijará en los estatutos, debiendo tener carácter temporal. La junta de accionistas puede destituir libremente y en cualquier

momento a los administradores.

A continuación se reseñan algunas de las características especiales del Consejo de Administración de una S.A.:

El Consejo es el órgano de administración de la sociedad.

- El cargo de administrador es personal y no podrá desempeñarse por medio de representante.
- El Consejo podrá nombrar entre sus miembros un delegado para la ejecución de actos concretos. A falta de designación especial, la representación corresponderá al Presidente del Consejo. Salvo pacto en contrario, será Presidente del Consejo el consejero nombrado en primer lugar y, en su defecto, el que le siga en el orden de designación.

Los administradores serán solidariamente responsables con los que los hayan precedido en el cargo por las irregularidades en que éstos hubiesen incurrido si, conociéndolas, no las denuncian por escrito a los comisarios. No será responsable el administrador que, estando exento de culpa, haya mostrado su disconformidad en el momento de la deliberación y resolución del acto de que se trate.

La asamblea general de accionistas, el Consejo de Administración o el administrador único podrán nombrar uno o varios gerentes generales o especiales, sean estos accionistas o no. Los gerentes tendrán las facultades que expresamente se les confieran y no necesitarán de autorización especial para los actos que ejecuten, gozando dentro de sus atribuciones de las más amplias facultades de representación y ejecución.

Las acciones de una S.A. están siempre representadas por títulos nominativos (nunca al portador), tienen igual valor y confieren iguales derechos, si bien en el acta fundacional de la sociedad cabe dividir el capital en varias clases de acciones con derechos especiales. Los datos que deben figurar en las acciones son:

1. Nombre, nacionalidad y domicilio del accionista.
2. Denominación, domicilio y duración de la sociedad (se recomiendan 99 años).
3. Fecha de constitución de la sociedad y datos de su inscripción en el Registro Público de Comercio.
4. Importe del capital social, el número total y el valor nominal de las acciones (salvo que en el contrato fundacional de sociedad se prevea que no conste este).
5. Desembolsos que sobre el valor de la acción haya efectuado el accionista, o la indicación de estar liberada.
6. Serie y número de la acción o del certificado provisional.
7. Derechos y obligaciones del tenedor de la acción y, en su caso, indicación de la limitación del derecho de voto.

8. Firma de los administradores que deban suscribir el documento.

La vigilancia de la S.A. está a cargo de uno o varios comisarios, quienes pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad.

Las facultades y obligaciones que otorga la LGSM a los comisarios radican principalmente en la comprobación de la información financiera anual que preparan los administradores. Están obligados a presentar anualmente a la asamblea de accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad (acordes con los Principios Generales de Contabilidad) de la información presentada por el Consejo de Administración.

15.1.1.3 Diferencias entre sucursales y sociedades y requisitos comunes a ambas

15.1.1.3.1 Diferencias en el tratamiento respecto de una filial

El establecimiento de una filial o sucursal dependerá de cada empresa en concreto y de las actividades que desee llevar a cabo en México. Para ello deben tenerse en cuenta las siguientes diferencias entre sucursal y filial o subsidiaria:

- La sucursal es a todos los efectos una sociedad extranjera; la filial es una sociedad mercantil mexicana, aunque tenga capital extranjero.
- La sucursal sólo puede realizar las actividades autorizadas a extranjeros al 100%; la filial puede realizar las actividades autorizadas a empresas mexicanas con la limitación establecida para sociedades con participación extranjera (tratándose de licitaciones nacionales, una sucursal no puede participar, y una sociedad mexicana con 100% de capital extranjero, sí puede participar).

Por lo demás, ambas pueden realizar todo tipo de actividades mercantiles.

15.1.1.3.2 Formalidades comunes relativas a la constitución de sucursales y S.A

Tanto la sucursal como la S.A. se rigen por las disposiciones generales y particulares de la LGSM, y por sus estatutos, que deben contener todos los datos que se estipulan en dicha Ley. El acta de constitución de la sociedad debe especificar:

1. Nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o jurídicas que constituyan la sociedad.
2. Objeto de la sociedad (si es ilícito, la sociedad será nula).
3. Razón social o denominación (el primer caso es para la S. de R.L. y el segundo para la S.A.).
4. Duración.
5. Importe del capital social.

6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero u otros bienes, el valor atribuido a estos y los criterios para su valoración.
7. Domicilio de la sociedad.
8. Forma de administrarse la sociedad y facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
10. Forma de distribución de las pérdidas y ganancias (beneficios) entre los miembros de la sociedad.
11. Importe del fondo de reserva.
12. Casos de disolución anticipada de la sociedad.
13. Bases para practicar la liquidación de la sociedad.

Estos son los requisitos generales para todas las sociedades mercantiles, pero el acta de constitución de la sucursal y de la S.A. debe incluir además lo siguiente:

- Sucursal: Suscripción del total del capital y desembolso de al menos el 50% del valor de cada parte social.
- S.A.:
 - La parte desembolsada del capital social.
 - El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
 - Forma y términos en que debe pagarse la parte sin desembolsar (insoluta) de las acciones.
 - Participación en ganancias (beneficios) concedida a los fundadores.
 - Nombramiento de uno o varios comisarios.
 - Las facultades de la asamblea general así como las condiciones para la validez de sus deliberaciones y ejercicio del derecho a voto.

Todos estos requisitos, junto a las demás normas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituirán los estatutos de la misma.

Con carácter general, la LGSM establece además la obligación para toda sociedad de destinar anualmente como mínimo el 5% de las ganancias a la dotación de un fondo de reserva, hasta que dicho fondo represente la quinta parte del capital social. El fondo de reserva puede capitalizarse siempre y cuando se vuelva a constituir a partir del ejercicio siguiente.

Los accionistas o sus representantes deben comparecer ante notario para el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad, que incluye los estatutos y las normas de funcionamiento de la sociedad. El siguiente paso es la inscripción en el Registro de Comercio de la localidad en que se ubique el domicilio social de la empresa.

Una vez constituida una sociedad, ésta debe inscribirse en varios registros, y no sólo en el

de Comercio, a saber:

1. Registro Público de Comercio.
2. Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
3. Registro Empresarial ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), válido para cumplir con las obligaciones con el INFONAVIT, y Sistema del Ahorro para el Retiro (SAR).
4. Inscripción en el Padrón sobre Nóminas.
5. Inscripción en el Sistema de Información Empresarial de México (SIEM).
6. Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE), cuando exista inversión extranjera o neutra en la sociedad.
7. Padrón de Importadores, cuando sea necesario.

Dependiendo del lugar donde la sociedad vaya a desarrollar sus actividades, requerirá inscribirse en los registros que las autoridades locales exijan.

En el caso de sociedades con participación extranjera, en algunos casos se requieren autorizaciones previas de diversas instituciones. El tiempo que requieren los trámites para que una sociedad pueda funcionar varía mucho, dependiendo de las distintas instancias gubernamentales que intervengan. Una vez constituida la sociedad ante el fedatario público, ésta puede celebrar contratos de todo tipo, instalación de líneas telefónicas, contrataciones y apertura de cuentas bancarias (atención: esto último no se podrá hacer hasta que no tenga su número de RFC).

Si bien la LGSM establece que las sociedades inscritas en el Registro Público de Comercio gozan de personalidad jurídica, aquéllas no inscritas que se hayan dado a conocer como tales a terceros, consten o no en escritura pública, tendrán personalidad jurídica. En este caso las relaciones internas de la sociedad se regirán por el contrato social respectivo o, en su defecto, por las disposiciones de la LGSM en general. A estas sociedades se las conoce como *sociedades irregulares*.

Las personas que realicen actos jurídicos como representantes o mandatarios de una sociedad irregular responderán del cumplimiento de los mismos frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente, sin perjuicio de la responsabilidad penal por perjuicios a terceros. Los socios no culpables de la irregularidad podrán exigir daños y perjuicios a los culpables y a los que actúen como representantes o mandatarios de la sociedad irregular, así como solicitar al juez que ordene su inscripción en el Registro Público de Comercio.

15.1.1.4 Resumen de Trámites de Constitución de Sociedades

A continuación se resumen los trámites para el establecimiento de una empresa extranjera en México según las tres modalidades reconocidas por las leyes mexicanas para llevar a cabo negocios con participación extranjera en territorio nacional:

Autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

1. Con ingresos:
 - Secretaría de Economía (Registro Público de Comercio).
 - Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (Darse de alta).
 - IMSS Instituto Mexicano del Seguro Social.

2. Sin Ingresos:
 - Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (Darse de alta).
 - IMSS Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - Sucursal de una compañía extranjera.
 - Secretaría de Economía (Registro).
 - Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) (Registro).
 - Formar y dar de alta a una compañía.
 - SRE (Registro nombre).
 - Notario Público.
 - SHCP (RFC).
 - Registro Público de Comercio.
 - Secretaría de Economía (Registro Nacional de Inversión Extranjera).
 - SHCP (Padrón Importadores).
 - Secretaría de Economía (Programas de Importación Temporal).
 - SEMARNAT.
 - IMSS Instituto Mexicano de la Seguridad Social.
 - INFONAVIT.

Por otro lado en la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca. Los trámites para formar y dar de alta una compañía requieren, según Bancomext (ahora Proméxico) de 57 días de media, con excepción de los sectores para los que es menester la Licencia Ambiental Única (petróleo y petroquímica; química; pinturas y tintas; metalúrgico; automoción; celulosa y papel; cemento y cal; asbesto; vidrio; generación de energía eléctrica, y tratamiento de residuos peligrosos). Este último trámite requiere 120 días hábiles.

15.2 Protección jurídica

15.2.1 Trámites de registro de marcas y patentes

La solicitud de registro de una marca se lleva a cabo ante el IMPI. Debe presentarse en formulario oficial (se pueden consultar en la página Web del IMPI), escrito a máquina o con letra legible y redactada en idioma español, en original y copia debidamente firmados, indicando los siguientes datos:

1. Solicitantes:

Nombre de la persona física, jurídica (con copia del acta de constitución de la sociedad) o asociación (si se trata de marca colectiva).

Nacionalidad.

Domicilio del primer solicitante, ya que si son varios los solicitantes y no actúan por medio de apoderado, ese domicilio es el que se utilizará para notificaciones.

2. Apoderado, en su caso:

Nombre del apoderado o apoderados.

Número con el que el o los apoderados estén inscritos en el Registro General de Poderes del IMPI (siempre y cuando se encuentre registrado el poder).

Domicilio para notificaciones en el territorio nacional.

La solicitud puede llevarse a cabo también mediante un mandatario, presentando carta poder simple suscrita ante dos testigos, si es persona física.

1. Signo distintivo:

Debe indicarse el tipo de marca que se solicita (nominativa, innominada, etc.)

Fecha del primer uso de la marca (a falta de indicación se presumirá que la marca no se ha usado).

2. Productos o servicios y clases:

Se deben indicar los productos o servicios para los que se solicita la marca y el número de la clase a que pertenecen. El número de clase será el que corresponda según la clasificación internacional de Niza, y sólo podrá indicarse una clase.

Se pueden incluir dos o más productos o servicios siempre que pertenezcan a la misma clase.

3. Etiquetas de signo distintivo:

Con la solicitud se deben presentar la etiqueta de tamaño no mayor de 10,10, ni menor de 4,4cm, en la que figure impresa la marca. Por el solo hecho de presentar la solicitud, se entenderá que el solicitante se reserva el uso exclusivo de la marca tal y como aparece en el ejemplar de la etiqueta.

En el caso de marcas tridimensionales, deben presentarse impresiones fotográficas o el dibujo con las medidas reglamentarias (no mayores de 10,10, ni menores de 4,4 cm.), en las que aparezca la marca tridimensional en los tres planos: frente, perfil y transversal.

4. Ubicación del establecimiento: Hay que señalar en el recuadro correspondiente el tipo de establecimiento y el domicilio donde se fabriquen o comercialicen productos o se presten servicios al amparo de la marca o marca colectiva que se desea registrar (esto, en caso de que exista).

5. Leyendas y figuras no reservables: Se indicarán las palabras y/o figuras que,

conforme a la LPI, no son reservables, por ejemplo: “Hecho en México”, “talla”, “ingredientes”, “contenido”, ®, etc.

6. Prioridad reclamada (en su caso): Cuando se solicite un registro de marca en México dentro de los plazos que determinen los tratados internacionales o, en su defecto, dentro de los seis meses siguientes a haberlo hecho en otros países, podrá reconocerse por parte del IMPI como fecha de prioridad la de presentación de la solicitud en el país en el que fue presentada primero. Para ello es necesario que se presente la solicitud en México, señalando los mismos productos o servicios para los que se presentó la primera solicitud cuya prioridad se reclama, e indicar el número que le fue designado, país y fecha.
7. Tarifa: La solicitud de registro deberá ir acompañada por el comprobante de pago de la tarifa correspondiente (el pago se hace vía ingreso bancario), y de los demás documentos requeridos. Deberá ir firmada por el solicitante o, en su caso, por el apoderado, indicando lugar y fecha.

Una vez presentada la solicitud, el IMPI lleva a cabo un primer examen denominado examen de forma, de modo que si los documentos son correctos, de forma inmediata la solicitud entrara al segundo estudio, denominado Examen de fondo. En caso de que el IMPI considere que la documentación y/o datos asentados en la solicitud no son correctos, o se encuentran incompletos, éste emitirá un oficio requiriendo al solicitante para que enmiende la solicitud en un plazo de dos meses contados a partir de la fecha en que dicho oficio sea notificado al interesado.

Como segundo paso, el IMPI lleva a cabo un estudio de la marca para verificar si es registrable. Si del examen resulta que existen impedimentos o anterioridades, el IMPI emitirá un oficio requiriendo al solicitante para que manifieste lo que a su derecho convenga, para lo cual se concederá un plazo de dos meses contados a partir de la fecha en que dicho oficio sea notificado al interesado el cual puede ampliarse en otros dos meses si se comprueba que el interesado ha satisfecho la tarifa correspondiente.

Es importante destacar que si el interesado no responde a los requerimientos en el plazo inicial o adicional, o no presenta comprobante del pago de las tarifas correspondientes, la solicitud se entenderá abandonada. El costo por el registro de una marca es de 2,303.33 pesos mexicanos más IVA.

Cuando no haya impedimentos y/o hayan sido subsanados los existentes, se procederá a expedir el título correspondiente.

Las resoluciones sobre registros de marcas y sus renovaciones deben ser publicadas en la *Gaceta de Invenciones y Marcas*.

A fin de evitar el registro de la marca en cada oficina nacional, la OMPI administra un sistema internacional de registro de marcas, basado en dos tratados, el Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas y el Protocolo de Madrid, de los cuales México a la fecha no es parte contratante. Una persona que tiene un vínculo (por medio de la nacionalidad, el domicilio o el establecimiento) con un Estado parte en uno o ambos de estos

tratados puede, sobre la base de un registro o solicitud en la Oficina de marcas de dicho Estado, obtener un registro internacional que sea efectivo en alguno o todos los países de la Unión de Madrid. Actualmente, más de 60 países son parte de uno o ambos acuerdos.

15.3 Obligaciones fiscales

El Banco de México (Banxico) es el banco central del país aunque tanto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores tienen atribuciones en cuanto a la regulación y control del sistema financiero.

México goza de total libertad de cambios. Se puede comprar y vender moneda extranjera en las casas de cambio autorizadas y en los bancos comerciales.

Las empresas pueden abrir cuentas de cheques y de depósitos en dólares o en cualquier moneda extranjera en cualquier punto del país, sujetas a un requisito de monto mínimo de apertura definido por cada banco comercial de acuerdo con sus políticas internas. La mayoría de los bancos comerciales no ofrecen cuentas comerciales en euros. Sin embargo, algunos, como BBVA Bancomer, ya comienzan a ofertar este servicio. Las personas físicas, por su parte, sólo pueden abrir cuentas en dólares en las ciudades fronterizas.

Desde el año de 2011, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público junto con los intermediarios financieros en México han procedido a limitar el número de operaciones en dólares en efectivo, por lo que la regulación especial de dichos intermediarios financieros les limita a recibir o vender dólares en efectivo de los Estados Unidos de América.

México cuenta con una Estrategia Nacional para la Prevención y Combate al Lavado de Dinero. Así, el 17 de octubre de 2012 se publicó la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de procedencia ilícita y el 16 de agosto de 2013, el Reglamento a dicho ordenamiento. La Ley establece medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita. De acuerdo con la Ley, son consideradas vulnerables, entre otras, los juegos, concursos y sorteos, la compra venta de inmuebles, Vehículos (aéreos, marítimos y terrestres), Joyas, obras de arte, tarjetas de prepago; así como ciertas operaciones realizadas por intermediarios financieros. Quienes realicen las citadas actividades (bancos, casas de cambio, notarios etc.) deberán presentar avisos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el objeto de identificar las operaciones sospechosas [3] y [4].

15.3.1 Ejercicio fiscal y prescripción

Los ejercicios fiscales tienen una duración de doce meses, coincidente con el año natural, por lo que finalizan el 31 de diciembre. Aun cuando los impuestos se calculan por ejercicios fiscales, existe la obligación de realizar pagos provisionales a cuenta del impuesto anual con periodicidad mensual para todas las personas jurídicas y como regla general para personas físicas, entre los días 17 y 19 de cada mes. Se dispone de un único impuesto para la liquidación de todos los impuestos.

Las obligaciones fiscales se extinguen por prescripción a los cinco años desde la fecha en que el pago pudo ser legalmente exigido.

15.3.2 Sistema impositivo (estatal, regional y local)

Actualmente, los tres ámbitos de gobierno (federal, estatal y municipal) poseen cierto grado de autonomía, tanto en su capacidad para recaudar ingresos como en sus decisiones de gasto aunque esta autonomía es bastante reducida en el caso de los estados y municipios que dependen en gran medida de la participación, vía transferencias, en los ingresos fiscales del Gobierno para el desarrollo de sus políticas. Así, la recaudación tributaria se concentra en la aplicación del impuesto sobre la renta y al valor agregado, además, de los ingresos derivados por las tasas del sector energético (petróleo y electricidad) y del comercio exterior (importaciones y exportaciones). Los gobiernos estatales y el Distrito Federal, por su parte, tienen acceso a bases impositivas muy reducidas, entre las que destaca el impuesto sobre nóminas; las participaciones en el impuesto especial sobre producción y servicios; y por tenencia o uso de automóviles. Así mismo, para los gobiernos municipales el impuesto predial (contribución por inmuebles) es su principal fuente de ingresos.

El sistema fiscal mexicano ha sido objeto de importantes reformas desde 1980, que han supuesto la introducción de un impuesto general sobre el valor agregado (equivalente al Impuesto sobre el Valor Añadido de España –IVA–), la indexación con el objeto de neutralizar los efectos de la inflación sobre la imposición y la integración del impuesto a las personas físicas y a las empresas para asegurar una mayor neutralidad entre las ganancias distribuidas y no distribuidas.

En el sistema de imposición de las personas físicas la progresividad del impuesto se asegura por medio del esquema impositivo en sí mismo, del crédito de impuesto (derecho a la devolución del impuesto en el caso de bajos ingresos) y del subsidio fiscal (deducción otorgada a los contribuyentes que reciben una proporción relativamente baja de sus remuneraciones bajo la forma de prestaciones sociales). Sin embargo, persisten los problemas recaudatorios como consecuencia de la evasión y del fraude fiscal.

En el esquema de imposición de las empresas, los tipos impositivos se acercan a los de los países de la OCDE si bien son ligeramente superiores a los de otros países de América Latina. La eficacia del impuesto se enfrenta fundamentalmente a dos problemas: el sector informal, y los regímenes especiales que permite cierta evasión del impuesto.

En México no existe imposición sobre el patrimonio ni sobre herencias y donaciones. La imposición sobre los bienes inmobiliarios es competencia de los municipios y el impuesto es calculado con base al valor del bien.

El sistema de gestión del IVA también ha sido modificado para evitar el fraude que ha provocado hasta ahora el sistema de créditos de IVA reembolsables y que suponía que el cumplimiento del impuesto fuese solamente de aproximadamente un 63%.

Todos los contribuyentes (tanto personas físicas como jurídicas, que en México se denominan morales) tienen un código de identificación a efectos fiscales, denominado Registro Federal de Contribuyentes (RFC), equivalente al NIF en España.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta en vigor distingue dos tipos de contribuyentes, con base a su residencia en territorio nacional, independientemente de su nacionalidad. Por lo tanto, los contribuyentes deberán pagar impuestos cuando la fuente de riqueza provenga de actividades ubicadas en territorio mexicano. Se distinguen dos tipos de contribuyentes:

1. Personas físicas o jurídicas residentes.
2. Personas físicas o jurídicas no residentes. En esta última categoría debe distinguirse:
 - a. Sin establecimiento permanente o base fija en México.
 - b. Con establecimiento permanente o base fija en México.

La Ley del Impuesto sobre la Renta establece que las personas físicas y las morales (jurídicas) están obligadas al pago de impuestos en los siguientes casos:

1. Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos, cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.
2. Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente.
3. Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan establecimiento permanente en el país, o cuando teniéndolo, dichos ingresos no sean atribuibles a éste.

15.3.3 Impuestos

En México no existe imposición sobre el patrimonio ni sobre herencias y donaciones. La imposición sobre los bienes inmuebles es competencia de los municipios y el impuesto es calculado con base al valor del bien.

15.3.3.1 Imposición sobre sociedades

En la legislación mexicana el beneficio obtenido por las sociedades viene gravado por la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) que grava las rentas tanto de personas físicas como jurídicas y es, por lo tanto, equivalente al IRPF y al Impuesto de Sociedades en España [5].

Existían en México diversos regímenes fiscales pero la reforma de 2013 ha eliminado varios, entre ellos, el de “consolidación fiscal” aunque se recoge en el cap. VI de la ley un régimen especial para grupos de sociedades; el “simplificado” aunque se han creado dos nuevos regímenes similares “coordinados- cap. VII de la ley” para transportistas y el de

actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras- cap. VIII de la ley. También se han eliminado el de “pequeños contribuyentes” y el “intermedio de las personas físicas” aunque se ha creado un mecanismo de incorporación gradual al régimen general (art 111 y siguientes). Existen también regímenes fiscales preferentes y de empresas multinacionales recogidos en el títuloIV de la ley.

15.3.3.2 Impuesto sobre la renta (ISR)

De acuerdo con el artículo 9 de la Ley del ISR, el resultado fiscal del ejercicio se obtendrá disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, las deducciones autorizadas y la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas pagadas en el ejercicio. Al resultado fiscal del ejercicio se le disminuirán, en su caso, las pérdidas fiscales pendientes de aplicar de ejercicios anteriores.

El impuesto del ejercicio se pagará mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en la que termine el ejercicio fiscal.

15.3.3.2.1 Tipo del impuesto

La tasa del impuesto para personas jurídicas es en la actualidad del 30%.

Las sociedades extranjeras con establecimiento permanente tributan como las mexicanas, al 30%. Las que carezcan de establecimiento permanente en México están sujetas a una serie de retenciones sobre sus ingresos brutos y sus transferencias.

15.3.3.2.2 Cálculo de la base imponible

A la hora de calcular los ingresos, debe tenerse en cuenta la totalidad de los mismos que se obtengan en el ejercicio, tanto en efectivo, en bienes, en servicios, en crédito o bajo cualquier otra forma. No se considerarán ingresos los que obtenga el contribuyente por aumento de capital, por pago de la pérdida por sus accionistas, por primas obtenidas por la colocación de acciones que emita la propia sociedad o por utilizar para evaluar sus acciones el método de participación ni lo que obtengan con motivo de la revaluación de sus activos y de su capital. (Art 16).

Se considera como fecha de obtención de los ingresos derivados de la enajenación de bienes, la primera que tenga lugar de las siguientes (art. 17):

1. Cuando se expida el comprobante que ampare el precio o la contraprestación pactada.
2. Cuando se envíe o entregue materialmente el bien, o cuando se preste el servicio.
3. Cuando se cobre o sea exigible total o parcialmente el precio de la

contraprestación prestada, aun cuando provenga de anticipos.

Sin embargo, conviene hacer las siguientes matizaciones:

- En el caso de prestación de servicios profesionales, el ingreso se reconoce cuando se cobra.
- Por lo que respecta a las ventas a plazos, el ingreso imputable se limita a la parte del precio debida y cobrable durante ese año fiscal.
- La realización de ciertos proyectos a largo plazo tiene un tratamiento especial.

Por el contrario, en su art. 18 la Ley especifica otros conceptos de ingresos que sí son acumulables, entre los que destacan:

- Las ganancias derivadas de la enajenación de bienes, fusión y escisión de sociedades (aun cuando respecto a estas dos últimas caben matizaciones).
- Las cantidades que se perciban por recuperación de un crédito deducido por incobrable; por seguros, fianzas o responsabilidades a cargo de terceros; los intereses devengados a favor en el ejercicio etc.
- La reducción de capital o liquidación de sociedades mercantiles residentes en el extranjero.
- Intereses o ganancia inflacionaria. Estos dos conceptos se relacionan con lo que se denomina componente inflacionario de las deudas o créditos. Se calculan multiplicando el monto de los créditos o deudas (en el mes en que sus intereses, ganancia o pérdida cambiaria se acumulen o deduzcan) por el factor de ajuste correspondiente al período en que se generaron dichos intereses, o se produjo la ganancia o la pérdida. El componente inflacionario que resulte se sumará al componente inflacionario de los demás créditos o deudas, según se trate, correspondiente al del mes en que se acumulen o deduzcan los referidos intereses, ganancia o pérdida cambiaria.

Por lo que se refiere a la valoración de las mercancías, la Ley establece que los inventarios se valoran al valor más bajo entre el coste actual de mercado, el coste de reposición (para el que se acepta el último precio de compra o LIFO), o el coste histórico (se acepta el precio medio ponderado o el FIFO).

Para el caso de establecimientos permanentes ubicados en México de residentes en el extranjero, se considerará como valor de las mercancías que reciban de su oficina central o de otro establecimiento del contribuyente ubicado en el extranjero, el menor del precio consignado en la factura o el precio de mercado. La Ley describe el procedimiento que debe seguir la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para determinar presuntamente el precio de coste en este caso.

15.3.3.2.3 Deducciones de la base imponible

Por lo que se refiere a los costes directos, pueden deducirse las adquisiciones de mercancías, materias primas, productos terminados o semiterminados. La deducción se refiere a todas las compras, no sólo las empleadas para la producción de los bienes vendidos en ese ejercicio. Existe la excepción de las compras de bienes que semantengan fuera del país, las cuales sólo serán deducibles en el momento en que sean ajenas o se importen.

Para que los gastos sean deducibles, éstos deben resultar indispensables para la generación de ingresos propios de la actividad de la empresa, así como estar debidamente documentados, mostrándose el código de identificación fiscal, el RFC del que recibe el pago, así como el IVA desglosado en caso de que se devengue este impuesto. Los pagos que excedan de 1.000 pesos (a excepción de los salarios) deben realizarse mediante cheque nominativo. Las pérdidas por créditos incobrables deben considerarse realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes (es lo más común) si se prueba que definitivamente no pueden ser cobrados. En el caso de tratarse de grandes sumas, normalmente se requiere la declaración legal de insolvencia.

Por lo que respecta a *las deducciones por depreciación o amortización* de activos tangibles e intangibles, constituyen gastos deducibles siempre que se utilice el método de amortización lineal y se respeten los porcentajes máximos especificados por la Ley del Impuesto sobre la Renta. A efectos de la amortización se incluyen no sólo los bienes tangibles necesarios para la realización de las actividades de la empresa ya que la Ley prevé expresamente la amortización de los gastos diferidos, cargos diferidos y los gastos realizados en períodos previos al inicio de las actividades de la empresa. Estos conceptos se definen en el art. 42 de la Ley, y básicamente se refieren a activos intangibles o gastos relacionados con el diseño, elaboración o introducción en el mercado de un producto, siempre que tales actividades se realicen antes de que se generen ventas de manera constante. El monto original de la inversión sujeta a depreciación comprende, además del precio del bien, los impuestos efectivamente pagados con motivo de la adquisición o importación del mismo (a excepción del IVA), así como otros gastos en concepto de derechos, fletes, seguros contra riesgos en el transporte, manejo, comisiones sobre compras y honorarios a agentes aduanales.

Otros gastos susceptibles de ser deducidos son los siguientes. La Ley recoge en el art. 25 las deducciones que pueden efectuar los contribuyentes, entre otros:

- El costo de lo vendido (condiciones artículo 39 y siguientes).
- Los gastos netos de descuentos, bonificaciones o devoluciones.
- Las inversiones. (condiciones en artículo 31 y siguientes).
- Los créditos incobrables y las pérdidas por caso fortuito, fuerza mayor.
- Las cuotas a cargo de los patrones pagadas al Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Los intereses devengados a cargo en el ejercicio.

Por otra parte, el art. 26 establece que las personas morales residentes en el extranjero, así como cualquier entidad que se considere como persona moral para efectos impositivos en su país, que tengan uno o varios establecimientos en el país, podrán efectuar las deducciones que correspondan a las actividades del establecimiento permanente, pagadas en México o en cualquier otra parte, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en esta ley y su reglamento. Cuando estas personas residan en un país con el que México tenga en vigor un tratado para evitar la doble tributación, se podrán deducir los gastos que se prorrogeen con la oficina central o sus establecimientos, siempre que tanto la oficina central como el establecimiento, en el que se realice la erogación, residan también en un país con el que México tenga en vigor un tratado para evitar la doble tributación y tenga un acuerdo de intercambio de información.

No serán deducibles los conceptos detallados en el artículo 28, entre otros:

- Los pagos por impuesto sobre la renta.
- Los intereses devengados por préstamos o por adquisición.
- Las provisiones para la creación de reservas o el incremento de reservas.
- Los gastos de viaje, hospedaje, alimentación etc. serán deducibles con unas condiciones y máximos que se establecen en el artículo.
- Los gastos de representación, etc.

15.3.3.2.4 Dividendos y transferencias

Los dividendos están sujetos al pago del Impuesto sobre la Renta, de forma que la sociedad que los distribuye debe retener al accionista un 5% sobre el producto de los dividendos a distribuir, cuando éstos provienen de la cuenta de beneficio fiscal neto, que es la cuenta donde se acumulan los beneficios de ejercicios anteriores, que no se distribuyen. Para cualquier distribución que no provenga de la cuenta de beneficio fiscal neto (por ejemplo, dividendos repartidos durante el ejercicio), la empresa deberá retener al accionista el porcentaje que proceda en concepto de impuesto dependiendo de si es persona moral o persona física y sus características particulares.

Se gravará con el Impuesto sobre la Renta (ISR) todo cambio de control accionario de una empresa en el mercado de valores, es decir las operaciones de compra y venta de acciones en la bolsa.

Las remesas enviadas por sucursales establecidas en México (establecimiento permanente) a su matriz en España o a otras sucursales en países terceros, tendrán consideración de distribución de dividendos y, en consecuencia, estarán sujetas a una retención aproximada del 5%.

Las regalías por el uso de patentes o marcas están sujetas a una retención del 30%. Todas las demás regalías tributan al 25%. Por otro lado, la reforma de 2013, estableció,

además un impuesto adicional a dividendos (art 140). Así, los residentes en el extranjero y las personas físicas mexicanas serán sujetos a un impuesto adicional sobre dividendos del 10% por las utilidades generadas a partir de 2014, que se pagará mediante retención realizada por la persona moral y tendrá el carácter de pago definitivo. Este impuesto también lo pagarán las personas físicas mexicanas que perciban dividendos de sociedades residentes en el extranjero.

15.3.3.2.5 Los residentes en el extranjero con ingresos provenientes de fuente de riqueza ubicada en territorio nacional

La Ley del ISR también regula en su título V, artículos 153 y siguientes, los ingresos de los residentes en el exterior que provienen de fuente de riqueza ubicada en México.

Señala, entre otros, que están obligados al pago del impuesto sobre la renta los residentes en el extranjero que obtengan ingresos en efectivo, en bienes, en servicios o en crédito provenientes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país o cuando, teniéndolo, los ingresos no sean atribuibles a este. Se consideran ingresos a efectos de este título los señalados en el artículo 175, entre otros:

- Salarios y en general los obtenidos por la prestación de un servicio personal subordinado.
- Honorarios y, en general, los obtenidos por la prestación de un servicio profesional.
- Los obtenidos por otorgar el uso o goce temporal de bienes inmuebles.

15.3.3.2.6 Otras obligaciones

La Ley del ISR establece en su capítulo IX otras obligaciones que deben cumplir las personas morales o jurídicas como la de llevar la contabilidad conforme al Código Fiscal de la Federación, su reglamento y el reglamento de la Ley del ISR; expedir comprobantes fiscales; presentar las declaraciones fiscales correspondientes; conservar libros, registros etc.

Además, a partir de 2014, todos los contribuyentes estarán obligados a emitir facturas electrónicas. Hay que tener en cuenta que sólo los PAC autorizados por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) pueden timbrar o certificar una factura electrónica (CFDI: Comprobante Fiscal Digital a través de Internet). Además de los proveedores autorizados (PAC) sólo el SAT ofrece de forma gratuita la expedición de facturas electrónicas.

1. Servicio de Generación Gratuito de Factura Electrónica, en este servicio, las personas físicas pueden emitir utilizando solamente su firma electrónica (FIEL).
2. Sistema de Registro Fiscal, en este servicio, (disponible a partir de junio de 2014), las

personas físicas pueden emitir utilizando su contraseña del SAT (antes CIECF) [6].

15.3.3.2.7 Imposición sobre la renta de las personas físicas (IRPF)

Las personas físicas calculan el impuesto del ejercicio de manera análoga a cómo se hace en España, sumando los ingresos obtenidos y efectuando las deducciones autorizadas. La cantidad obtenida tributará una cuota fija, según el tramo en que se encuentre, y una cuota variable, resultado de aplicar un porcentaje al exceso sobre el límite inferior. En la tabla que aparece a continuación, se observan los tramos de renta, las cuotas fijas y los porcentajes para el cálculo de la cuota variable.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	% a aplicar sobre excedente del límite inferior
0,01	496,07	0,00	1,92%
496,08	4.210,41	9,52	6,40%
4.210,42	7.399,42	247,24	10,88%
7.399,43	8.601,50	594,21	16,00%
8.601,51	10.298,35	786,54	17,92%
10.298,36	20.770,29	1.090,61	21,36%
20.770,30	32.736,83	3.327,42	23,52%
32.736,84	62.500,00	6.141,95	30,00%
62.500,01	83.333,33	15.070,90	32,00%
83.333,34	250.000,00	21.737,57	34,00%
250.000,01	En adelante	78.404,23	35,00%

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	% a aplicar sobre excedente del límite inferior
0,01	5.952,84	0,00	1,92%
5.925,85	50.524,92	114,29	9,40%
50.524,93	88.793,04	2.966,91	10,88%
88.793,05	103.218,00	7.130,48	16,00%
103.218,01	123.580,20	9.438,47	17,92%
123.580,21	249.243,48	13.087,37	21,36%
249.243,49	392.841,96	39.929,05	23,52%
392.841,97	750.000,00	73.703,41	30,00%
750.000,01	1.000.000,00	180.850,82	32,00%
1.000.000,01	3.000.000,00	260.850,81	34,00%
3.000.000,01	En adelante	940.850,81	35,00%

Tabla 15.1 Cuotas mensuales y anuales de impuestos en México

La Ley regula en su Título IV a las personas físicas, las personas físicas con actividad empresarial, el régimen de incorporación fiscal, las deducciones y las obligaciones fiscales, entre otros.

15.3.3.3 Imposición sobre el consumo

En México se llama “Impuesto al valor agregado”, y es, al igual que en España, un impuesto al consumo, esto es, quien realmente lo causa y lo paga es el consumidor final de bienes y servicios gravados por el impuesto, según consta en el art.1º de la Ley del Impuesto al Valor Agregado de 1978.

Están obligados al pago del impuesto al valor agregado las personas físicas y jurídicas que, en territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes:

1. Enajenen bienes.
2. Presten servicios independientes.
3. Otorguen uso o goce temporal de bienes.
4. Importen bienes o servicios.

El tipo general es del 16% aun cuando existen actividades que están sujetas a tasa 0% (alimentos básicos, edición de libros y periódicos, maquinaria e insumos para la actividad agrícola y la exportación de bienes o servicios, entre otros. Art. 9 y art 15) y otras exentas. Entre las enajenaciones exentas destacan la de suelo, casa habitación, libros y periódicos, bienes muebles usados y títulos de crédito.

La diferencia entre tasa 0% y exención radica en que cuando un bien está sujeto a tasa 0%, la Ley permite acreditar el IVA soportado por la adquisición de dicho bien mientras que en los bienes exentos esta operación no está permitida.

En el caso de importaciones (en el art. 26º de la Ley del IVA se define en qué momento se considera que se efectúa la importación), la base del impuesto se calcula sumando al valor que se utilice para los fines del impuesto general de importación (que es el valor de transacción) el monto de este impuesto y de los demás que deban pagarse con motivo de la importación. El pago debe realizarse conjuntamente con el del impuesto de importación, inclusive cuando el pago del segundo se difiera en virtud de encontrarse los bienes en depósito fiscal. Cuando se trate de bienes por los que no se está obligado al pago del Impuesto General de Importación (cuya ley entró en vigor el 1/1/1996), los contribuyentes efectuarán el pago del IVA, mediante declaración que presentarán ante la aduana correspondiente.

El impuesto se calcula cada mes y los contribuyentes deben efectuar el pago mediante declaración que presenta en las oficinas autorizadas antes del día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago.

La Reforma fiscal de 2013 eliminó la tasa preferencial del 11% que existía en la zona fronteriza. Adicionalmente, se gravaron con IVA algunas actividades como la compra venta de mascotas o su alimento [7].

15.3.3.4 Impuesto Sobre Nómina

El Impuesto Sobre Nóminas o ISN es un impuesto estatal que grava la realización de pagos de dinero por concepto de remuneraciones al trabajo personal en relación de dependencia. Los sueldos y salarios; dinero pagado por tiempo extraordinario, bonos, primas de antigüedad, comisiones, ayudas, son considerados remuneración para este impuesto. Este impuesto alcanza y obliga a las personas físicas o morales que en su carácter de patrones, realicen pagos por remuneración a sus trabajadores. Este impuesto se recoge en el Código Fiscal de cada Estado y el D.F [8].

Artículos 156 y siguientes del Código Fiscal del Distrito Federal. En 2013 el ISN estaba establecido en el 2,5% y para 2014 será del 3%.

En los Códigos Fiscales estatales y en el del D.F. se regulan, también, otros impuestos estatales como predial, vehículos etc. así como las tasas o derechos por agua etc.

15.3.3.5 Tratamiento fiscal de la inversión extranjera

Las personas físicas o jurídicas extranjeras están sujetas a la tributación de sus ingresos, de conformidad con la legislación mexicana, en los siguientes casos:

1. Personas físicas.
2. Personas jurídicas

15.3.3.5.1 Personas físicas

- Residentes en México

Se trata de las personas físicas residentes en el extranjero que hayan optado por adquirir la residencia mexicana, o bien, que hayan estado en territorio nacional por más de 183 días naturales, consecutivos o no, en un periodo de un año.

- Establecimiento permanente o base fija en México

Las personas físicas que tengan un establecimiento permanente o base fija en México están sujetas a tributación sobre los ingresos obtenidos por dicho establecimiento permanente o base fija. Se considera establecimiento permanente cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial o totalmente, actividades empresariales. Se considera base fija los lugares o instalaciones en donde se presten servicios personales independientes por parte del residente en el extranjero.

No obstante lo establecido en los conceptos de establecimiento permanente y base fija en México, cuando la persona física actúe a través de una persona física o jurídica, se considera que el residente en el extranjero constituye un establecimiento permanente o base fija en México.

- Residentes en el extranjero

Están sujetas a tributación aquellas personas físicas que obtengan ingresos provenientes de fuentes de riqueza ubicadas en México, cuando no tengan un establecimiento permanente o base fija en el país extranjero, o cuando, teniéndolos, dichos ingresos no sean atribuibles a las fuentes de dicho país.

15.3.3.5.2 Personas jurídicas

- Residentes en México

La persona jurídica residente en el extranjero tributará cuando se haya constituido en México de conformidad con la legislación mexicana.

- Establecimiento permanente o base fija en México

La persona jurídica que tenga un establecimiento permanente o base fija en México tributará sobre los ingresos obtenidos por dicho establecimiento permanente o base fija. Se considera establecimiento permanente cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial o totalmente, actividades empresariales. Se considera basefija los lugares o instalaciones en donde se presten servicios personales independientes por parte de la sociedad residente en el extranjero.

No obstante lo establecido en los conceptos de establecimiento permanente y basefija en México, cuando la persona jurídica actúe a través de una persona física o jurídica, se considera que el residente en el extranjero constituye un establecimiento permanente o base fija en México.

- Residente en el extranjero

Están sujetas a tributación aquellas sociedades que obtengan ingresos provenientes de fuentes de riqueza ubicadas en México, cuando no tengan un establecimiento permanente o base fija en el país, o cuando, teniéndolos, dichos ingresos no sean atribuibles a estos.

No se considerará que constituya establecimiento permanente:

La utilización o el mantenimiento de instalaciones con el único fin de almacenar o exhibir bienes o mercancías pertenecientes al residente en el extranjero.

La conservación de existencias de bienes o de mercancías pertenecientes al residente en el extranjero con el único fin de almacenar o exhibir dichos bienes o mercancías o de que sean transformados por otra persona.

La utilización de un lugar de negocios con el único fin de comprar bienes o mercancías para el residente en el extranjero.

La utilización de un lugar de negocios con el único fin de desarrollar actividades de

naturaleza previa o auxiliar para las actividades del residente en el extranjero, ya sean de propaganda, de suministro de información, de investigación científica, de preparación para la colocación de préstamos, o de otras actividades similares.

El depósito fiscal de bienes o de mercancías de un residente en el extranjero en un almacén general de depósito ni la entrega de los mismos para su importación al país.

15.3.3.5.3 Información trimestral sobre flujos

Tratándose de Consorcios o Grupos Corporativos, el Reglamento de la LIE impone la obligación de proporcionar información trimestral cuando existe flujo al exterior por los siguientes conceptos:

1. Nuevas aportaciones o retiro de éstas, que no afecten al capital social.
2. Retención de los beneficios del último ejercicio social y distribución de beneficios acumulados, o
 - a. Préstamos a pagar o cobrar a:
 - b. Subsidiarias en el exterior. La matriz en el exterior.
 - c. Inversores extranjeros residentes en el exterior que sean accionistas o socios. Inversores extranjeros residentes en el exterior, que sean parte del Grupo Corporativo al que pertenece la persona física, persona jurídica extranjera o sociedad mexicana que presente el informe.
 - d. La obligación de informar surge cuando las entradas y salidas de capital totales trimestrales por los anteriores conceptos sean superiores a 3.000 veces el salario mínimo general vigente del Distrito Federal (67,29 pesos diarios a partir del 1 de enero de 2014).

15.3.3.5.4 Obligación de proporcionar información fiscal

Esta obligación no es propiamente una obligación exigida por la LIE, sino por el Código Fiscal de la Federación, que establece la obligación para las sociedades mexicanas de anotar en el Registro de Accionistas o socios que lleva la sociedad, el número de Registro Federal de Contribuyentes (RFC, equivalente al NIF de España) de sus accionistas o socios. Sin embargo, para evitar que los accionistas o socios residentes en el extranjero tengan que obtener un RFC en México, se estableció que las sociedades en cuyo capital participen dichos accionistas o socios extranjeros, proporcionen anualmente, dentro de los primeros tres meses siguientes al cierre del ejercicio social inmediato anterior, un informe de dichos accionistas o socios extranjeros, con la indicación de su nombre, dirección, residencia fiscal y Número de Identificación Fiscal. Usualmente esta obligación se cumple por conducto de la sociedad emisora.

15.3.3.5 Afirmativa ficta

Si transcurrido un plazo de 20 días hábiles desde la presentación de cualquier solicitud a la Secretaría de Economía, ésta no respondiera, se entenderá autorizada. Éste es el procedimiento conocido por afirmativa ficta, silencio administrativo positivo. Sin embargo, se requiere la obtención de una constancia que manifieste que operó la afirmativa ficta en los términos del artículo 17 de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo.

15.4 Seguridad Social

La seguridad social en México, al igual que en otros países, es obligatoria y su costo se cubre de manera tripartita (Gobierno, trabajador y patronal), dando derecho al trabajador a recibir una serie de prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en áreas como: medicina general y especializada, servicios hospitalarios, guarderías, pago por invalidez, riesgos de trabajo, etc. Los funcionarios públicos están cubiertos por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

A efectos de fijar las cotizaciones salariales a la seguridad social, se entienden por salario todos los pagos en efectivo por cuota diaria, las primas, comisiones, gratificaciones, alimentación, habitación y prestaciones en especie que perciba el trabajador. No se tomarán en cuenta, por el contrario, los instrumentos de trabajo; el ahorro, cuando sea un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual a partes iguales entre el trabajador y el patrón, y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales; las aportaciones al Fondo de Vivienda, INFONAVIT y las participaciones en los beneficios de la empresa; la alimentación y la habitación cuando éstas sean proporcionadas al trabajador de forma onerosa, entendiéndose que estas prestaciones son onerosas cuando cada una de ellas represente como mínimo el 20% del salario mínimo general diario que rija en el Distrito Federal; las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del salario mínimo en el Distrito Federal; los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% del salario base de cotización; y las cantidades aportadas para fines sociales (Fondos de Pensiones).

El objeto del Fondo Nacional de Vivienda (INFONAVIT) es la creación de sistemas de financiación que permitan a los trabajadores obtener créditos en condiciones favorables para adquirir sus viviendas, repararlas o hacer frente a los pasivos originados por estos conceptos.

Las empresas deben aportar a INFONAVIT el 5% de los salarios diarios de los trabajadores a su servicio, con un tope máximo de 25 veces el salario mínimo diario en México D.F. Es una contribución exclusiva de la empresa. El pago es bimensual, a bimestre vencido, antes del 17 del primer mes siguiente.

15.4.1 Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)

El 1 de enero de 1997 entró en vigor la reforma del sistema de seguridad social mexicano, abriendo a las instituciones financieras la posibilidad de gestionar los fondos de ahorro de los trabajadores. El Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) es un Fondo en el que cada trabajador dispone de una cuenta individual para el retiro, alimentada por las aportaciones patronales por los conceptos de retiro, cesantía y vejez; las del INFONAVIT (véase epígrafe anterior), y otras aportaciones voluntarias.

Las principales razones que llevaron a la administración mexicana a emprender esta reforma han sido, por un lado, la inviabilidad del sistema existente debido al creciente desequilibrio entre los ingresos y gastos a gestionar por el IMSS y, por otro, la búsqueda de la eficiencia en la gestión de los fondos.

A pesar de la juventud de la población mexicana, la pirámide demográfica comienza a invertirse, de modo que cada vez son menos los trabajadores que cotizan a la seguridad social, sin olvidar el importante número de personas absorbidas por el sector informal de la economía.

Las AFORES, con personalidad jurídica y patrimonio propios, son instituciones especializadas y dedicadas en exclusiva a la gestión y administración de las cuentas individuales de los trabajadores, en las que éstos ingresan y mantienen sus cotizaciones para el retiro. En el nuevo sistema de pensiones privatizadas, el individuo paga una cierta cantidad anual para su retiro, que se deposita en una cuenta individual de su propiedad, en lugar de dedicarse a pagar a los actuales beneficiarios. Estos fondos se invierten en los mercados privados de capital. Los beneficios recibidos tras la jubilación consisten en las aportaciones y los intereses de las inversiones realizadas. Durante el primer año de funcionamiento del sistema, el Gobierno fue el único prestatario y no se admitieron inversiones de alto riesgo. La Ley estableció que durante los cuatro primeros años de funcionamiento de estas instituciones, ninguna de ellas podría tener una cuota de mercado superior al 17%. Este límite se ampliaba hasta el 20% a partir del cuarto año. En años venideros, estos fondos podrían ser una fuente importante de financiación de proyectos inmobiliarios, de desarrollo regional y de construcción de infraestructuras en un país con una crónica insuficiencia del ahorro interno.

15.4.2 Contribuciones a la Seguridad Social (IMSS)

Los trabajadores se darán de alta en el IMSS con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, estableciéndose como límite superior el equivalente a 25 salarios mínimos en México D.F. para los conceptos de enfermedad, maternidad, riesgo de trabajo y guarderías, y 18 salarios mínimos en México D.F. para los conceptos de invalidez, vejez, cesantía y muerte. El patrón, al efectuar el pago de salarios a los trabajadores, deberá retener las cuotas que a éstos les corresponde cubrir. El pago de

las cuotas obrero patronales se realiza por bimestres vencidos.

En la tabla adjunta se reflejan los topes máximos salariales de cotización y aportación

Seguro	Primer y segundo semestre Tope salarial		
	VSGVDF ¹	En pesos ²	
		Diario	Mensual
Riesgos de Trabajo	25	\$1,682.25	\$50,467.50
Enfermedades y Maternidad			
Invalidez y Vida			
Retiro			
Cesantía en Edad Avanzada y Vejez			
Guarderías y Prestaciones Sociales			
Infonavit			

Tabla 15.2 Topes máximos salariales

Notas:

1. Veces el Salario Mínimo General Vigente en el DF.
2. Los cálculos se hicieron conforme con el SMGVDF a partir del 1o de enero del año en curso, publicado en el DOF del 26 de diciembre pasado

SBC: Salario Base de Cotización.

SMGVDF: Salario Mínimo General en

La tabla superior detalla los porcentajes de las contribuciones respectivas del empleador y de los trabajadores al régimen general de la seguridad social. Los conceptos contributivos se comentan en detalle a continuación.

15.4.2.1 Enfermedad y maternidad

Se compone de:

1. Prestaciones en especie:
Cuota fija a cargo del patrón. El porcentaje varía cada año. Excedente: una parte es a cargo del patrón y otra a cargo del obrero.
2. Prestaciones en dinero: 25% a cargo del obrero
3. Gastos médicos pensionados:
La cuota es del 1,5% sobre el salario del trabajador: el 0,375% es a cargo del obrero; el 1,05% a cargo del patrón; el 0,075% a cargo del Estado.
4. Invalidez y vida:
El 0,625% del salario a cargo del trabajador y el 1,75% del salario a cargo del

patrón.

5. Riesgo de trabajo:

Corre a cargo del patrón y cada año se aplica una fórmula para determinar el nuevo porcentaje de la prima.

6. Guardería y prestaciones sociales:

La retención es del 1% del salario y corre a cargo del patrón [9].

15.4.2.2 Pensión Universal y Seguro de Desempleo

La Cámara de Diputados aprobó en octubre de 2013 el dictamen que eleva a rango constitucional la “Pensión Universal para Adultos Mayores” y el “Seguro de Desempleo”. Es la primera vez que la población mexicana contará con estos derechos. Falta todavía la aprobación de las leyes que desarrollan estos derechos, la Ley de la Pensión Universal y la Ley del Seguro de desempleo, que están siendo discutidas en el congreso (marzo de 2014) y se estima serán aprobadas y entrarán en vigor este mismo año (2014) [10].

15.4.2.3 SIPARE (Sistema de Pago Referenciado)

El IMSS ha puesto a disposición de los empleadores una herramienta que permite realizar el pago de las obligaciones como patrón de una manera mucho más sencilla, rápida y segura a través del SIPARE, Sistema de Pago Referenciado [11].

15.5 Prevención de riesgos laborales

El art. 123, fracción XV, de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, ya establece la obligación del empresario (denominado “patrón”) para prevenir los riesgos laborales en el lugar de trabajo.

Aunque existe todavía cierta distancia del sistema mexicano de prevención de riesgos laborales en comparación con otros países más desarrollados, gracias a los esfuerzos y las políticas efectuadas en los últimos años, México ha eliminado el retraso en el que se encontraba en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo.

Son dos los factores principales que han marcado la evolución de la prevención en México: la introducción de nuevas tecnologías enfocadas principalmente a la automatización de procesos (se han desarrollado módulos electrónicos para ayudar en la gestión de la prevención) y el perfeccionamiento de la legislación en la prevención en seguridad y salud en el trabajo. Otros factores que también han contribuido a esta evolución ha sido la certificación de procesos, el desarrollo de políticas de fomento del auto cumplimiento y autogestión de las normas, la ampliación de la vigilancia a otros sectores de actividad y la mejor capacitación de los inspectores federales del trabajo.

CAPÍTULO 16

16. Conclusiones y trabajos futuros

La idea de realizar este proyecto surge a partir de la poca dedicación que ABEL dedica al mercado Latinoamericano, un mercado que está en constante crecimiento y el cual resulta imposible atender con el tiempo y dedicaciones que cada país demanda y en este caso México al ser un país tan grande necesita personal allí para poder atender a todos los clientes y al mismo tiempo transmitirles la presencia de ABEL con un buen servicio posventa Mexicano y por supuesto esto supondrá un incremento en la venta de bombas que es lo que la central en Alemania quiere, más crecimiento, más facturación y más beneficio. A partir de esta idea se ha trabajado sobre ella, obteniendo gran cantidad de información real y actual, que ha sido la base de este proyecto.

A la hora de realizar una estrategia de posicionamiento de mercado se deben tener en cuenta múltiples factores, muchos de los cuales surgen sin pensar que en el momento de establecer esta estrategia serían tan predominantes en determinar la viabilidad del proyecto.

Una vez estudiada esta estrategia de posicionamiento de mercado y analizada su viabilidad se concluye con que esta propuesta es viable.

Tras el estudio detallado de la viabilidad de la filial destaca que inicie su actividad en México, donde cuenta con ventajas en la mayoría de sus puntos analizados. Para un futuro medio-corto (3-4 años) se estudiara la posibilidad de entrar en otros sectores como el Oil&Gas, el químico, etc ya que en realidad son los sectores con una cuota de mercado más alto que el minero. Por otro lado, en un futuro a medio-largo plazo (5-7 años) una vez la filial haya alcanzado una estabilidad y madurez tanto financiera, como desde el punto de vista de cartera de clientes, se podrá estudiar la salida a otros países cercanos, como Chile y Perú, que son países llenos de oportunidades, gracias a su riqueza geológica y su marco jurídico promotor de la inversión privada.

Las empresas normalmente dedican esfuerzos y una parte importante de sus recursos a conseguir y mantener clientes, ABEL ya cuenta con una cartera de clientes fieles, pero tiene dificultades en su gestión diaria, debido a su alto nivel de actividad. La filial Mexicana se encargará de que todos estos clientes sean atendidos en cuanto sea necesario y con una disponibilidad casi inmediata.

Con el análisis que se ha realizado del entorno macro y microeconómico se confirma que el nivel de demanda presente y futuro se va a ,en el peor de los casos, mantener, e incluso aumentar, empujado por el sector de la construcción, las nuevas tendencias de confortabilidad, así como la nueva legislación de aplicación del sector.

Se ha comprobado, que a pesar de un sector bastante por afectado por la crisis de los metales, muchos expertos analizan y dan sus teorías en cuanto al repunte del precio de estos y al

levantamiento minero y es que si ningún otro factor económico interviene en el mercado, esta crisis de minería podría revertirse en un año.

El poder generar una estrategia de posicionamiento, tomando en cuenta todos los análisis acotados a lo largo del proyecto, nos hace pensar primero en que es lo que le interesa al cliente principalmente cuando conoce un producto nuevo, en base a lo cual se establecieron cierto planes comunicacionales que ayudaran a fortalecer en primer lugar la marca, y antes de empezar a realizar cualquier otro tipo de estrategia en cuanto a los productos, sus ventajas y atributos que puedan tener sobre los otros equipos de la competencia.

Quizás lo más evidente que ha mostrado el presente estudio es que si se trabajase sobre una hipotética cifra de negocio de 1.000.000 \$, podrían existir dos escenarios a evaluar:

- Distribuidor
- Filial

Distribuidor.

Esta cifra de negocios desde la perspectiva del distribuidor implica que ABEL debe ofrecer unos descuentos respecto a su lista de precios y se podría afirmar que el valor medio de estos descuentos estarían en torno al 15%, siendo muy conservadores, lo que significaría que ese millón de \$ se quedaría para ABEL en unas ventas de 850.000 \$ y el beneficio bruto que ABEL puede conseguir sobre esta cifra, estimado también de forma muy conservadora, sería de un 15% lo que supondría hablar de una cifra en torno a los 127.500 \$.

Al mismo tiempo los distribuidores sobre el precio de compra que consiguen desde el fabricante, incrementan en no menos de un 30% el margen comercial por lo que los 850.000 \$ de compra se convertirían en, como mínimo, 1.105.000 \$ de Precio de Venta Final.

Filial.

Aplicando las mismas cifras sobre la filial mexicana se podría afirmar que 1.000.000 \$, sería el Precio de Venta Final, y esto implicaría de formar directa, y una vez comparado con la hipótesis del distribuidor anteriormente descrita, un beneficio bruto de 150.000\$, que sería el descuento facilitado a los distribuidores y que obviamente aquí no habría que hacer. Si se suma esta cifra (150.000\$) al beneficio bruto que ABEL puede conseguir sobre las ventas a distribuidores y que ya hemos estimado en 127.500 \$ nos daría una cifra total de 277.500 \$, cifra que cubriría perfectamente los gastos generales detallados en el Plan Financiero y permitiría obtener un beneficio más que aceptable.

Evidentemente los números son concluyentes y la implantación de la filial permitiría mejorar considerablemente la facturación actual, por una mayor presencia y dedicación en el mercado mexicano, pudiendo llegar a muchos más clientes y se podrían mejorar los precios finales a los clientes lo cual haría mucho más competitivos los equipos ABEL

Para que el plan de negocios se mantenga es de vital importancia que el gerente se comprometa con la aplicación de las diferentes actividades que se plantearon en cada uno de los estudios realizados en las diferentes áreas de la organización.

Asimismo, este Plan de Empresa se ha realizado con la intención de que sirva como documento de consulta y referencia en el día a día en el supuesto que se decida poner en marcha.

Como autora he disfrutado de una gran motivación personal en la realización de esta memoria, por tratarse de un proyecto real y que puede servir para que la central de ABEL en Alemania, tome decisiones al respecto.

Es por ello que como promotora del presente Plan de Empresa creo firmemente en que nos encontramos ante un proyecto viable y realista, y estoy dispuesta a plantearlo con una total implicación personal.

CAPÍTULO 17

17. Bibliografía

Las fuentes y recursos consultados para la realización de este plan de negocio han sido los siguientes.

Webgrafía:

- Introducción y filial.

[1] <http://www.expansion.com/diccionario-economico/empresa-filial.html>

- La internacionalización de la empresa.

[2] <https://nocionesdeeconomiaayempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>

- Obligaciones fiscales.

[3] <http://www.condusef.gob.mx/index.php/transparencia/normatividad-en-materia-de-transparencia>.

[4] http://www.shcp.gob.mx/inteligencia_financiera/LFPIORPI/Paginas/introduccion.aspx.

- Imposición sobre sociedades.

[5] <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>.

- Otras obligaciones en aspectos formales.

[6] http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/factura_electronica/Paginas/default.aspx.

- Imposición sobre el consumo.

[7] <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77.pdf>.

- Impuesto Sobre Nómina.

[8] <http://www.finanzas.df.gob.mx/codigo/>.

- Enfermedad y maternidad.

[9] <http://www.tuempresa.gob.mx/-/obligaciones-de-seguridad-social-del-patron>.

- Pensión Universal y Seguro de Desempleo.

[10] <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/ppef/2014/>.

- SIPARE (Sistema de Pago Referenciado)

[11] <http://www.imss.gob.mx/patrones/sipare>.

- Producción.

[12] <http://es.slideshare.net/ophiuqusamfm/estrategias-competitivas-de-michael-porter>

[13] <http://myslide.es/documents/tesis-mineria.html>

- Previsiones de tesorería.

[14] <http://www.banxico.org.mx/disposiciones/circulares/%7B5E2FBC4E-8EED-E9C7-42DB-7922C59C98BE%7D.pdf>

- Valor actual neto.

[15] <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/mexico>

- PESTEL.

[16] http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/libreria-icex/4631763_PUB.html?idTema=10707000&idColeccion=12060359

- Localización.

[17] <http://izabc.com.mx/oficinas-en-renta/oficinas-valle-orient/>

Bibliografía:

- Análisis del ambiente externo del mercado y su competencia.

[18] Michael Hitt, de Strategic Managements.

- La internacionalización de la empresa.

[19] The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne.

[20] Coordination Demands of International Strategies. Jarillo y Martínez 1991.

[21] The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. JH Dunning.

[22] La internacionalización de la industria hotelera española. Forma de entrada y factores determinantes. Plá Barber y León 2004.

[23] Estrategias de entrada a mercados externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. David 2003.

[24] Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa. A. Rialp 1999.

[25] The adoption of export as an innovative strategy. Lee & Brasch 1978.

[26] Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. Alonso y Donoso 1998.

[27] International investment and international trade in the product cycle. Vernon 1966.

- Filiales.

[28] La filial trampolín: José Pla-Barber, Cristina Villar, Angels Dasi.

- Elementos de un plan de marketing.

[29] Phillip Kotler, Marketing versión para latinoamericana, 2007.

Otra bibliografía utilizada:

- EL ROL DEL GERENTE GENERAL DE PAÍS O SUBSIDIARIA: UN ESTUDIO DE LAS SUBSIDIARIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN ESTABLECIDAS EN VENEZUELA.
<http://www.redalyc.org/pdf/782/78212104.pdf>
- La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea.
<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>
- NUEVAS EVIDENCIAS SOBRE EL ENTORNO LOCAL Y LAS FILIALES VENEZOLANAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES.
http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista17/03_Sigala_y_Leon.pdf
- LA FILIAL TRAMPOLÍN UNA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA EN LA EMPRESA MULTINACIONAL.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4664620>
- Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas.
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/2.pdf>
- Guía México.
<http://exportarenaragon.es/wp-content/uploads/2015/02/gu%C3%ADa-pa%C3%ADs-m%C3%A9xico.pdf>
- La internacionalización de la empresa española.
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/2b3aa0804f0195d4890ced3170baead1/Monografia_Mexico_ICEX_ICO_RIE.pdf?MOD=AJPERES

